



*Universidad de Sancti Spiritus
"José Martí Pérez"*

Facultad de Contabilidad y Finanzas

TRABAJO DE DIPLOMA

*Título: Perfeccionamiento de sistemas de pagos por resultados en la Unidad
de Base Sur del Jíbaro*

Autor: Isbel Marín Anatesco

Tutor: Prof. Auxiliar Esp. Maydelín Orozco García

Consultante: Lic. Delmaris Soria Pérez

Mayo, 2012

PENSAMIENTO



Las dificultades actuales nos obligan a pensar mucho, a trabajar mucho y a buscar soluciones, a medida que las encontremos iremos siendo un país mejor”

Fidel Castro Ruz

DEDICATORIA

A la memoria de mi madre;
por darme siempre tanto optimismo para continuar adelante.

AGRADECIMIENTOS

A mi hijo y esposo por su apoyo incondicional
A mi tutora Maydelin Orozco García, ya que sin su apoyo no hubiese culminado
mis estudios

En especial a mi Directora en Gestión del Capital Humano Delmaris Soria
Pérez, ya que sin su colaboración y ayuda no me hubiese sido posible realizar
esta investigación.

A todos los que de una forma u otra colaboraron con su ayuda.

SÍNTESIS

La presente investigación fue realizada en la Unidad Empresarial de Base (UEB) Sur de el Jíbaro perteneciente a la Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Sancti Spíritus con el objetivo de perfeccionar la base de datos utilizada actualmente para la realización de los pagos por resultados vinculado a la explotación, mantenimiento, control técnico, seguridad y protección del embalse y la actividad agropecuaria, utilizando los siguientes métodos: histórico-lógico, análisis-síntesis, inducción-deducción que permitió diseñar el marco teórico de la investigación, así como los métodos empíricos tales como la observación, análisis documentales y técnicas de análisis estratégicos que sirvieron de base para el cálculo y control de cada sistema pago, se aprecia que existen debilidades que afectan la exactitud de los cálculos, no existe una hoja de cálculo que viabilice la ejecución de la nómina y no esta instrumentado de forma automatizada un control que pueda medir los resultados cuantitativos de los sistema a partir de los indicadores de eficiencia que miden su efectividad y el comportamiento mensual y acumulado de estos sistemas. Con las siguiente investigación se obtuvo una evaluación eficaz sobre el cumplimiento de los indicadores especificados en cada sistema, con el fin de corregir cualquier desviación en cuanto a su comportamiento y obtener mejores resultados de producción y servicios, y en los indicadores que miden su eficiencia tales como: productividad, relación salario medio/productividad, gasto de salario/pesos valor agregado bruto y ventas.

INDICE

	Pág.
Introducción	1
Capítulo 1: Fundamentos teóricos relacionados con los Sistemas de Pago por Resultados	7
1.1 Sistema de Gestión del Capital Humano en las Empresas Cubanas.....	7
1.2 Sistemas de Pago por Resultados.....	11
1.3 Importancia del pago por resultado.....	13
1.4 Principios para la aplicación de los sistemas de pago por resultado	14
1.5 Forma de pago por resultado.....	15
1.5.1 El sistema de pago a destajo.....	15
1.5.2 El sistema de pago por indicadores directos a la producción y los servicios.....	18
1.5.3 El sistema de pago por indicadores específicos de la producción a prestación de los servicios.....	20
1.5.4 El sistema de pago por indicadores generales y de eficiencia...	22
1.6 Herramientas empleadas en la determinación de los pagos por los resultados.....	25
1.7 Elementos que integran el salario.....	29
Capítulo 2: Metodología para el control y cálculo de los Sistemas de Pago por Resultados en la UEB Sur de el Jíbaro	33
2.1 Caracterización general de la UEB Sur de el Jíbaro.....	33
2.2 Caracterización de la estructura de los Recursos Humanos...	39
2.3 Diagnóstico del proceso de control y cálculo del salario por los resultados en la UEB Sur de el Jíbaro.....	40
2.4 Control y cálculo de los sistemas de pago por resultados.....	43
2.5 Resultados de la metodología aplicada.....	67
Conclusiones	69
Recomendaciones	70
Bibliografía	

Anexos

Anexo No 1 Diagrama de la UEB Sur del Jíbaro

Anexo No 2 Modelo de Cálculo

Anexo No 3 Prenómina de Cálculo

Anexo No 4 Indicadores Económicos

Anexo No 5 Evaluación de los sistemas de pagos

INTRODUCCIÓN

Desde los últimos años de la pasada centuria, el mundo ha sufrido innumerables cambios. Entre algunas manifestaciones se evidenció un viraje en la palestra de fuerza a favor del sistema capitalista en todas las esferas económicas, políticas y militares; el incremento de guerras civiles, conflictos regionales, étnicos, económicos y religiosos; lo que estimuló la desestabilización a nivel mundial. Cuba se vio abocada a un colapso económico, como consecuencia del derrumbe del campo socialista y la desintegración de la URSS, agravado por el recrudecimiento del bloqueo imperialista, lo que trajo aparejado transformaciones en el orden económico, político y social en la población.

En abril del 2011, se realizó en nuestro país el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, en el cual se aprobó los Lineamientos de la Política Económico y Social del Partido y la Revolución, para actualizar el modelo económico del país y la elevación del nivel de vida de la población, conjugado con la necesaria formación de valores éticos y políticos de nuestros ciudadanos. Se define que el sistema económico continuará basándose en la propiedad socialista de todo el pueblo, donde regirá el principio de distribución socialista “De cada cual según su capacidad a cada cual según el trabajo”.

Es política de capital humano de la empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Sancti Spíritus la atracción de trabajadores para seleccionar al más idóneo, mantenerlo en la organización, desarrollarlo y comprometerlo con la consecución de los objetivos sociales y de la entidad, logrando su desempeño laboral superior para elevar la productividad y la calidad de la producción y la prestación del servicio de provisión y derecho de uso del agua, lo cual representa un compromiso vital de la alta dirección, se cuenta con un personal competente y comprometido con la política del centro, la cual será revisada y actualizada periódicamente a todos los niveles de la empresa, garantizando el mejoramiento continuo de la eficacia del sistema integrado de gestión de capital humano según las normas cubanas 3001:2007.

La entidad aplica el Perfeccionamiento Empresarial, se rige por las políticas del Partido Comunista de Cuba, del Estado y del Gobierno y tiene como objetivo supremo garantizar el desarrollo de un sistema empresarial organizado, disciplinado, ético, participativo, eficaz y eficiente, que genere mayores aportes a la sociedad socialista y que todas las empresas se conviertan en organizaciones de alto reconocimiento social. Siendo el Decreto 281 /2007, aprobado por el Consejo de Ministro el instrumento de dirección para que las empresas estatales y organizaciones superiores de dirección, puedan de forma ordenada, realizar las transformaciones necesarias con el objetivo de lograr la máxima eficacia en su gestión integral.

Existen otros documentos legales que definen el procedimiento o diseños sobre los estudios de la organización del trabajo y los salarios y que son el soporte para cualquier trabajo relacionado con esta temática como: la Resolución 27/2006 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) que tiene como objetivo contribuir a la adecuada aplicación del sistema salarial, basado en el principio de distribución socialista ya que la organización del salario esté dirigida a llevar a cabo el pago por la calidad y cantidad del trabajo ejecutado, de forma tal que estén mejor retribuido el trabajo eficiente y de mejor calidad. El nivel de los salarios depende de la complejidad y responsabilidad del trabajo realizado, del rendimiento, del tiempo laborado, de las condiciones en que se realiza el trabajo y de sus resultados, así como de otros pagos adicionales autorizados.

De igual manera la puesta en vigor de la Resolución 9/2008 del MTSS que uniforma, fortalece, flexibiliza y descentraliza los sistemas de pago por resultados, abre mayores perspectivas a todos los colectivos, para que quienes más y mejor laboren, reciban más, en tanto ese rigor se exprese en una mayor productividad y eficiencia económica. Esta Resolución, unida a otras políticas establecidas por el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, como se mencionan anteriormente se alinean con los principios generales y de actuación, promulgados por el Decreto Ley No. 281/2007 del Consejo de Ministro, constituyen resultados de la constante búsqueda de soluciones a las problemáticas relacionadas con las retribuciones y estimulaciones salariales en el Sistema Empresarial Cubano. La puesta en vigor de estas regulaciones ha tenido como impacto en las empresas el estudio y

análisis de estrategias para perfeccionar los sistemas de pago, como alternativa de estímulo a trabajadores vinculados a la producción y los servicios.

Otro instrumento utilizado para la realización de este trabajo es la Metodología para el Diseño de Sistemas de Pago, elaborado por el Grupo Nacional de Perfeccionamiento Empresarial, el cual puede ser utilizado por cualquier tipo de Empresa aplique o no el Sistema de Dirección Empresarial.

Para que en las empresas los sistemas de pago por resultados funcionen correctamente, es decir, que no ocurran alteraciones en las operaciones que se efectúan con los indicadores, es indispensable que se regulen y controlen de forma fehaciente el cumplimiento de los indicadores formadores, condicionantes generales y específicos, el cumplimiento de los objetivos que se persiguen, con el propósito de tomar las medidas oportunas ante cualquier desviación negativa en sus resultados, lo que obliga a que los Consejos de Direcciones de la Empresas evalúen trimestralmente sus resultados.

Todos los trabajadores de la UEB, están acogidos a determinados sistema de pago 124 en la Actividad de Obras Hidráulicas, 14 en el Control y Administración del agua, 3 Seguridad y Protección, 2 al de choferes Profesionales y 1 a la actividad agropecuaria, todos suman 144 que es el total de cargos aprobados en la plantilla.

Situación Problemática: la implementación de un Sistema de Gestión integrada de capital humano constituye un pilar para el mejoramiento continuo de los resultados de las organizaciones al permitirles alcanzar un desempeño laboral superior. Dentro de esta gestión un elemento importante son los Sistemas de Pagos por Resultados, con el fin de lograr una mayor eficiencia en la misma. La vinculación del salario a los resultados de la producción y los servicios a través de los sistemas de pago garantiza cumplir con el principio de distribución socialista, como reflejo de que la remuneración salarial se corresponda con las producciones o servicios prestados, en aras de alcanzar un día la satisfacción plena de la sociedad.

En la UEB Sur de el Jíbaro de la empresa Aprovechamiento Hidráulico el proceso de cálculo de los sistemas de pago por resultados es semimanual. Se utiliza para esta operación dos (2) modelos soportados en Microsoft Excel a los que se le introducen los datos principales para el cálculo de algunos de sus indicadores, por lo que muchas veces no se tiene la información de manera oportuna, fiable, ni con calidad, de igual manera puede existir inexactitud en el cálculo de los indicadores correspondientes. Esta realidad se ha manifestado en los diversos controles efectuados a la entidad.

Problema Científico: está dado por las insuficiencias en la determinación del salario por resultados y la falta de un sistema de control que e valué el comportamiento de cada sistema en cuanto al cumplimiento de indicadores formadores y condicionantes de la UEB Sur de el Jíbaro.

Objetivo General: perfeccionar la aplicación de los sistemas de pago por resultados en la UEB Sur de el Jíbaro de la empresa Aprovechamiento Hidráulico, a través del rediseño de los modelos soportados en Microsoft Excel que determinen el valor del salario por los resultados en los trabajadores directos e indirectos por cada área y el control sobre el comportamiento de cada sistema de pago de forma mensual y acumulado en cuanto a los indicadores de eficiencia que miden sus resultados y al salario pagado por cada uno.

Objetivos Específicos:

1. realizar la fundamentación teórica que sustente las normas y los procedimientos de control y cálculo de los pagos por los resultados,
2. diagnosticar el proceso de control y cálculo del salario por los resultados en la UEB Sur de el Jíbaro de la empresa Aprovechamiento Hidráulico,
3. establecer la metodología que orienta y regula los sistemas de pago por los resultados, y los indicadores y fórmulas empleadas en el cálculo del salario por los resultados,
4. rediseñar los modelos soportados en Microsoft Excel para determinar los indicadores relacionados con el salario por resultados de todos los trabajadores.

Resultados esperados: la fundamentación teórica relacionada con el proceso de control de los pagos por los resultados permitirá determinar los elementos e indicadores que definan estos sistemas atendiendo a las regulaciones y normativas vigentes para el perfeccionamiento de la gestión del capital humano. Se establecerá la metodología para la orientación y regulación de los sistemas de pagos por resultados aplicados en la entidad, sobre la base de lo establecido en el reglamento general sobre las formas y sistemas de pagos, contenido en la Resolución 9 /2008 del MTSS, ajustando los indicadores y formas de cálculo a las condiciones reales de la entidad. La metodología permitirá como resultado de su implementación el rediseño del formulario soportado en Microsoft Excel, el cual digitalizará los modelos utilizados con un mayor nivel de seguridad y oportunidad de la información contenida, revelando la pertinencia y el logro de los objetivos propuestos, con el fin de incrementar la eficiencia administrativa y tecnológica.

Métodos de investigación: en la presente investigación se utilizarán los siguientes métodos: histórico-lógico, análisis-síntesis, inducción-deducción que permitirá diseñar el marco teórico de la investigación, así como los métodos empíricos tales como la observación, análisis documentales y técnicas de análisis estratégicos.

Aporte metodológico: La correcta determinación de las formas y sistemas de pago, en relación directa con la naturaleza del trabajo, las características técnico-organizativas y de control de las diversas actividades de la economía .

Aporte práctico: Adecuada aplicación de los sistemas de pagos.

El trabajo de diploma se estructura Introducción, dos capítulos:

CAPÍTULO I: Fundamentos teóricos relacionados con los sistemas de pago por resultados

Se aborda la fundamentación teórica relacionada con el sistema de gestión

del capital humano y en particular los referentes sobre sistemas de pago por resultados.

CAPÍTULO II: Metodología para el control y cálculo de los sistemas de pago por resultados en la UEB Sur de el Jíbaro

Presenta la caracterización de la entidad, un diagnóstico del estado actual del proceso de control y cálculo del salario por los resultados, la metodología que orienta el control y cálculo de los Sistemas de Pago por Resultados y los resultados de la metodología aplicada.

El trabajo presenta conclusiones derivadas de la investigación y se expresan las recomendaciones que pueden ser de utilidad para el perfeccionamiento de los sistemas de pago por resultados además se expone la bibliografía consultada y los anexos necesarios.

CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS RELACIONADOS CON LOS SISTEMAS DE PAGO POR RESULTADOS

En el desarrollo del presente capítulo se abordan fundamentos teóricos relacionados con la aplicación y efectividad de los sistemas de pago por resultados en el sistema de gestión de capital humano en las empresas cubanas, la importancia y significación que tiene el mismo, y se profundiza en los procedimientos para su determinación de acuerdo a lo establecido por las políticas orientadas por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

1.1 Sistema de Gestión del Capital Humano en las Empresas Cubanas

“Sistema que integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la organización, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo”, Normas Cubanas 3000/2007.

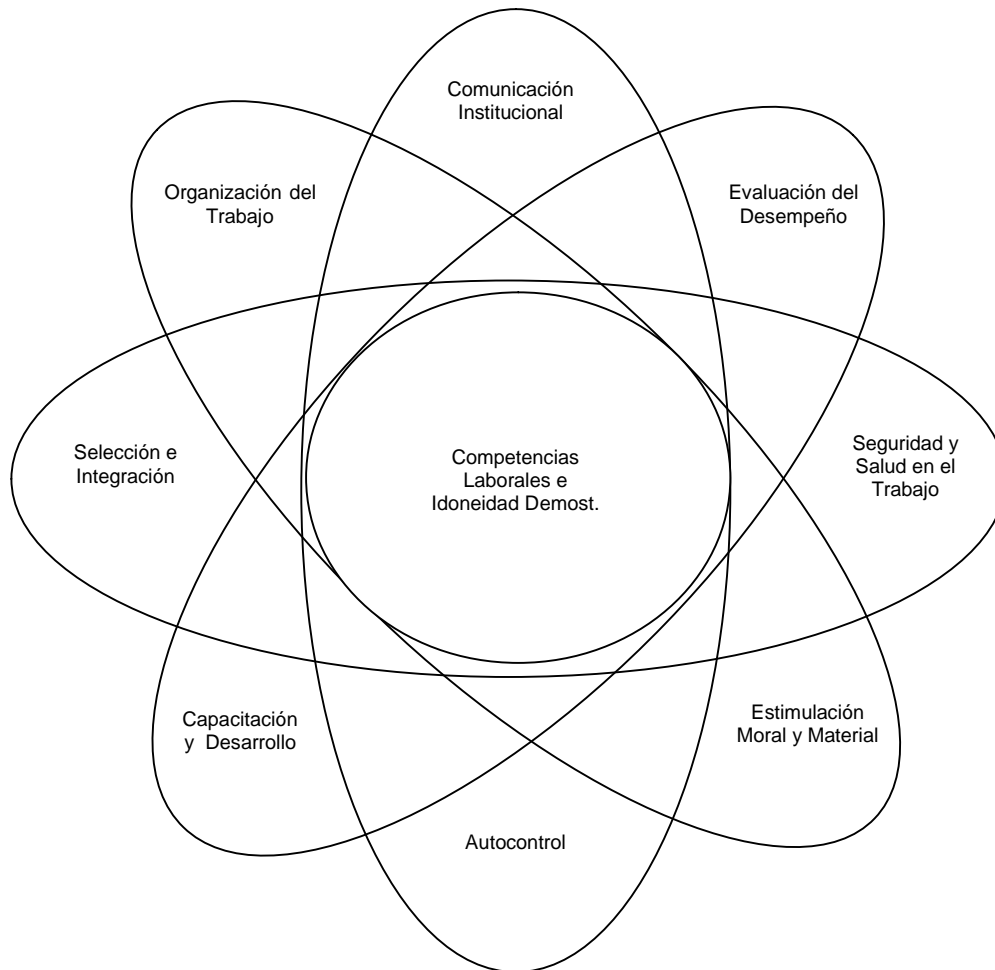
Se parte del presupuesto de que el capital humano es entendido como el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es además conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo. Estos conceptos coinciden con la definición expresada en el Decreto 281 del Consejo de Ministros de fecha 17 de agosto de 2007, Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal, en el Capítulo VII, aportando además que la gestión de capital humano debe ser aplicada de forma creadora por sus cuadros, con la participación plena de los trabajadores

Las empresas que aplican un sistema de gestión del capital humano en correspondencia con sus características tecnológicas y productivas y tomando como referencia lo definido en las normas cubanas aprobadas, deben efectuar una valoración sistemática de la eficacia de su implantación. La gestión del

*CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS RELACIONADOS CON LOS
SISTEMAS DE PAGO POR RESULTADOS*

capital humano, se encarga del reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño de los miembros de la organización, en las posiciones adecuadas y en el momento adecuado.

El modelo cubano para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos se resume en el esquema siguiente, según Normas Cubanas 3001/2007



❖ **Selección e integración**

Capacidad del sistema para captar, seleccionar, capacitar, promover, evaluar y estimular a las personas de acuerdo a los valores de la organización laboral, para su integración. Existe en el Sistema Integral de Gestión de Capital Humano (SIGCH) un procedimiento documentado para el ejercicio del mismo.

❖ **Idoneidad demostrada**

Para determinar la idoneidad de todos los trabajadores, la dirección de la empresa u organización superior de dirección, se rige por el cumplimiento de los siguientes requisitos generales: Realización del trabajo con la eficiencia, calidad y productividad requerida, experiencias y conocimientos, demostrados en el resultado concreto obtenido en su trabajo, cumplimiento de las normas de conducta y disciplina establecidas en la empresa u organización superior de dirección, calificación formal, expresada en los certificados de estudios o títulos que posea el trabajador. Para lo cual existe un procedimiento documentado dentro del SIGCH.

❖ **Capacitación y desarrollo**

Las empresas definen las necesidades de capacitación de sus trabajadores con el objetivo de dotar a la empresa u organización superior de dirección, de personal con los conocimientos y aptitudes necesarios para un desempeño eficiente, mantener la calificación y desarrollarla, por lo que es un proceso continuo, permanente, flexible y dinámico que abarca a todas las categorías de trabajadores.

❖ **Evaluación del desempeño**

Es la medición sistemática e integral de la labor realizada por los trabajadores en la actividad que ejecutan, durante un periodo de tiempo y de su potencial de desarrollo en el ámbito de la empresa. Identifica los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades y capacidades, los caracteriza y constituye la base para la elaboración del plan de desarrollo, acorde a las necesidades. Repercute sobre la permanencia, promoción, desarrollo, acorde a las necesidades.

❖ **Seguridad y Salud en el Trabajo (SST)**

Abarca una concepción integral de lo que se entiende por seguridad en el ámbito laboral, expresada en la prevención de los riesgos que puedan afectar a las personas, las instalaciones y el ambiente incluyendo los daños que inciden en la calidad de los productos y servicios, la competitividad y la eficiencia económica.

❖ **Organización del trabajo**

Es la adecuada integración de los trabajadores con la tecnología, los medios de trabajo y los materiales, mediante un conjunto de métodos y procedimientos que se aplican para trabajar armónica y racionalmente, con niveles adecuados de seguridad y salud, que garantizan la calidad del producto o del servicio prestado y el cumplimiento de los requisitos económicos y ambientales establecidos.

❖ **Competencias Laborales**

Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

❖ **Autocontrol**

Actividad sistemática de control, que se realiza por la propia organización, dirigida a medir el impacto en el logro de los objetivos y la estrategia, a partir de evaluar en la práctica la eficacia de los procesos de la gestión integrada de capital humano.

Es una revisión completa y sistemática de las actividades y resultados de la organización, con referencia al sistema de gestión integrada de capital humano.

Puede proporcionar una visión global del desempeño de la organización y del grado de madurez del sistema de gestión integrada de los capital humano. Asimismo, puede ayudar a identificar los procesos y actividades que precisan mejoras y a determinar las prioridades.

1.2 Sistemas de pago

Las formas de pago constituyen uno de los elementos del sistema salarial para remunerar el trabajo en función de su naturaleza.

Los sistemas de pago son las modalidades de las formas de pago que se adoptan en correspondencia con las características técnico-organizativas del proceso laboral, de la organización del trabajo y de las posibilidades de control de sus resultados. Estos tienen una doble función, por una parte están concebidos para elevar constantemente la calidad, el ahorro, la producción, la prestación de los servicios y la eficiencia. Por otra parte, da la posibilidad de elevar la calidad de vida de los trabajadores y su familia en correspondencia con los resultados de su trabajo.

Los trabajadores, en su entidad laboral, no pueden estar abarcados simultáneamente en más de un sistema de pago.

Los trabajadores que en la misma entidad laboral, realizan actividades diferentes en distintos periodos de tiempo, deben estar abarcados en el sistema de pago específico para cada periodo o actividad, incluyendo los contratados por tiempo determinado en la misma entidad donde laboran.

El diseño de los sistemas de pago deben estar provistos de estudios de la organización del trabajo, en los cuales se diagnostiquen los problemas técnicos-organizativos existentes en los diferentes procesos de producción y/o

servicios y aplicación de estos se logre alcanzar lo previsto, y consecuentemente la motivación de los trabajadores por la labor que realizan.

Formas de pago:

- ✓ a tiempo;
- ✓ por los resultados.

Pago a tiempo: establece que el salario se devenga en función del tiempo trabajado y se aplica fundamentalmente en las unidades presupuestadas. En las empresas se emplea cuando no resulta posible aplicar un sistema de pago por los resultados o no son medibles los gastos de trabajo o siéndolo, no es aconsejable su utilización dadas las características del proceso productivo o de servicios.

Al determinar la magnitud del tiempo laborado, con el objetivo de calcular la remuneración de los trabajadores que devengan su salario mediante la forma de pago a tiempo, se toman en cuenta, además de las ausencias al trabajo, las infracciones del horario establecido, entendiéndose por ello, a los efectos de lo que por la presente se regula, las impuntualidades al comienzo de la labor y en la hora de entrada de almuerzo o comida, las salidas antes de concluir con la labor, así como otras ausencias al puesto de trabajo durante la jornada laboral.

Las experiencias de sistemas de pago por resultados en Cuba no han estado exentas de la gravitación de las incertidumbres en que ha operado nuestra economía en cuanto a abastecimientos e insumos, el comercio exterior, por los problemas contractuales existentes e incluso por la morosidad que se ha manifestado por parte del país con el pago de algunos insumos recibidos de exterior que han provocado constantes renegociaciones, sin dejar de reconocer que nuestras insuficiencias en cuanto al descontrol, la negligencia, la falta de exigencia, el poco aprovechamiento al potencial productivo que contamos y la mala calidad en servicios y producciones que se ejecutan, que han motivado por año que no exista una correlación salario medio/productividad favorable

que permitan con mayor prontitud la aplicación gradual de los lineamientos **170 y 171** del VI Congreso del Partido.

El perfeccionamiento del modelo económico en Cuba, aprobó líneas concretas en aras de que el país logre un desarrollo superior en el Comercio Exterior lo que se reflejan en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución .del No **72 al 75**

Pago por resultados, es por el que los trabajadores reciben sus salarios en función de la eficacia y calidad de sus labores. Éste deja atrás definitivamente la práctica dañina de métodos que promueven la distribución igualitaria de los ingresos. Busca uniformar la política salarial entre las empresas en perfeccionamiento empresarial y las que no están en este proceso, con el fin de obtener mejores resultados de producción y servicios.

El pago por resultados no es un fin en sí mismo, sino una herramienta para lograr mayores incrementos de la productividad, la eficiencia y la calidad .

El sistema de pago por los resultados busca que el salario se incremente, tras las huellas de una eficiencia económica, traducida en la obtención de bienes y/o servicios con calidad que satisfagan la demanda de la sociedad.

1.3 Importancia del Pago por los Resultados

El pago por los resultados está dirigido a incrementar la productividad, reducir los gastos y costos, disminuir los índices de consumo energético, elevar el índice de utilización de los equipos y los niveles de producción o servicios con la calidad requerida; obtener las utilidades previstas en el plan, sustituir importaciones e incrementar renglones exportables, reducir el gasto total por peso de ingresos total, cumplir el plan de producción o servicios seleccionados , cumplir las ventas, los ingresos, las normas de trabajo , los aportes planificados en pesos cubanos convertibles, en aquellas entidades laborales que por sus características corresponden y aumentar el aprovechamiento de la jornada laboral, entre otros.

Los sistemas de pago por los resultados son variados y dependen, en lo fundamental, de las características de la actividad laboral que realiza el trabajador.

En una empresa deben existir tantos sistemas de pago por resultados como actividades diferentes haya en esa entidad, es decir, de acuerdo con la naturaleza de la labor que realice el trabajador.

1.4 Principios para la aplicación de los Sistemas de Pago por Resultados

- Se aplica como resultado de la implantación de estudios de organización del trabajo, la producción y los servicios.
- El salario formado por cualquiera de los sistemas de pago por los resultados debe devengarse por el trabajador contra período vencido y lo más próximo a la fecha de cumplimiento de los indicadores que se evalúan, de manera que identifique lo percibido en salario con los resultados obtenidos en el período que se analiza.
- No se puede aprobar en ningún caso, pagos con carácter retroactivo por la recuperación de los niveles planificados, correspondientes a períodos vencidos que se hayan incumplido.
- Garantizar la aplicación y cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo.
- Los sistemas de pago deben ser modificados cuando como resultado de una evaluación se concluye que cambiaron las condiciones técnicas, organizativas y económicas, para las que fueron aprobados.
- Los sistemas de pago en las empresas son autofinanciados. En el caso de las unidades presupuestadas se financian por el presupuesto de salario aprobado.
- El pago por los resultados se materializa por el cumplimiento real de los indicadores establecidos en cada sistema de pago.
- Debe garantizarse la exactitud de la medición de los resultados obtenidos, así como que la contabilidad refleje fielmente los hechos económicos de la entidad.
- Garantizar el pago del salario en la fecha establecida.

- Debe lograr beneficios justos para los trabajadores, para la entidad laboral y para el estado, con una relación positiva costo -beneficio, por lo que no pueden deteriorarse los indicadores de eficiencia que miden la efectividad del sistema, de ocurrir deterioro , solo ejecutándose la retribución hasta el límite permisible.
- Los sistemas de pago deben concebirse a partir de que se cumplan los indicadores formadores y condicionantes, por lo general, al 100% de cumplimiento, como mínimo.

1.5 Forma de pago por resultados

- a destajo,
- por indicadores directos a la producción y los servicios,
- por indicadores específicos de la producción o la prestación de los servicios,
- por indicadores generales y de eficiencia.

1.5.1 El sistema de pago a destajo

Relaciona el salario de los trabajadores con normas que expresan los gastos de trabajo para su realización y se aplica cuando se requiere obtener como resultado una tarea u operación o un conjunto de tareas u operaciones.

La aplicación del sistema de pago a destajo requiere de la organización y Normación del trabajo y del control de la calidad de la producción o de los servicios prestados, del tiempo de trabajo y de las normas de consumo material.

Características del Pago a Destajo:

- Cuando la empresa incurre en pérdidas, los trabajadores reciben el salario por resultados, sin afectaciones.
- Debe ser prioritaria su aplicación.
- Necesidad de estudios de organización del trabajo y la normación.
- No tiene límites en el salario por resultados, con excepción del pago por acuerdo.

- Por cumplir la norma puede pagarse hasta un 5%, en correspondencia a lo decidido por jefes de, CAP (Consejo de Administración Provincial) y las entidades nacionales en el marco plan anual.
- No se penaliza, ya está implícito en el propio sistema, cuando se incumple.

El sistema de pago a destajo comprende las modalidades siguientes:

- destajo individual,
- destajo colectivo,
- pago por acuerdo,
- destajo indirecto,
- sistema 1 x 1,
- destajo progresivo.

En el destajo individual el salario del trabajador es el resultado de su trabajo individual y se manifiesta por la cantidad de unidades físicas producidas, o de operaciones cumplidas durante un determinado período de tiempo y la tasa de destajo correspondiente.

Se basa en la medición de los resultados de cada trabajador, y se expresa a través de una tasa salarial que se establece dividiendo la tarifa salarial de la complejidad del trabajo a realizar, más los incrementos que proceden, entre la norma de rendimiento; o multiplicando la tarifa salarial horaria correspondiente a la complejidad del trabajo que se realiza, más los incrementos que proceden, por la norma de tiempo, en ambos casos, expresados en la misma unidad de tiempo.

El destajo colectivo se aplica cuando para cumplir la tarea de producción son necesarios esfuerzos conjuntos de un grupo de trabajadores entre los cuales existe un enlace de producción constante, cuya violación influye negativamente en los resultados del trabajo de ese colectivo.

Relaciona el salario de un grupo de trabajadores con el volumen de trabajo a cumplir por ellos, referidos a cantidad de producción o servicios y se expresa en una tasa a destajo colectiva, que es calculada en base a la suma de las tarifas de la escala correspondiente a la complejidad del trabajo a realizar, incrementadas en los casos que procede y las normas de rendimiento o de tiempo colectiva.

El pago por acuerdo se utiliza fundamentalmente en la ejecución de obras constructivas u objetos de obras, que deben ser ejecutadas en un tiempo determinado y ajustado a un presupuesto de gasto de salario, el cual forma parte del presupuesto general de la obra u objeto de obra.

Se emplea para retribuir el cumplimiento de trabajos que constituyen la tarea acordada y cuyo monto de salario se determina sobre la base de normas de rendimiento o de tiempo y el salario correspondiente a cada tipo de trabajo, comprendido en la tarea de acuerdo a su complejidad y responsabilidad.

En el destajo indirecto el salario del trabajador está en dependencia de los resultados del trabajo de otros trabajadores vinculados directamente a la producción o los servicios que el atiende.

El salario formado se expresa sobre la base de una tasa salarial resultante de dividir la tarifa salarial del cargo del trabajador o de los trabajadores que atienden a otros directamente vinculados a la producción o los servicios, entre las normas de rendimiento o de servicio establecidas para estos últimos.

También puede aplicarse considerando el por ciento de cumplimiento de la tarea de los trabajadores que atiende, sobre la base del salario proyectado para esa tarea en un período de tiempo dado y el realmente devengado por la producción realizada o los servicios prestados.

La modalidad de pago uno (1) por uno (1) se aplica generalmente en los casos donde no están establecidas normas para los trabajos que se ejecutan, pero los planes y tareas de producción de los operarios, están fundamentados por los cálculos correspondientes y están determinadas las calificaciones de los operarios en base a las complejidades de los trabajos que se realizan.

El salario está en dependencia directa del cumplimiento del plan o tarea de producción o servicio fundamentado con los cálculos correspondientes y constituye la medida del trabajo. El monto salarial se establece sobre la base de los por cientos de cumplimiento de la tarea y la tarifa salarial de la escala de complejidad, incrementada en los casos que procede.

El destajo progresivo se aplica fundamentalmente a los operarios directos a la producción en aquellas actividades donde el plan o el pedido de la producción, constituye el 100% de cumplimiento de la tarea o hasta un nivel de actividad óptimo.

Se utiliza en los casos que se aplican normas de rendimiento o de tiempo muy tensas y resulta necesario lograr altos incrementos de la producción o los servicios.

El salario a formar se establece sobre la base de tasas salariales, las que se incrementan a partir de un nivel determinado, en cuyo caso el por ciento de incremento de la producción o de los servicios debe ser superior al por ciento de incremento de la tasa salarial incrementada.

1.5.2 El sistema de pago por indicadores directos a la producción y los servicios

Al estar directamente vinculados al trabajo que desarrolla una planta, unidad empresarial de base, brigada, colectivo de trabajadores o un trabajador de manera individual, se expresan mediante el cumplimiento o sobre cumplimiento del plan de unidades de producción realizadas, de valores, de equipos reparados, de clientes atendidos u otra forma de medir el resultado, siempre

con la calidad requerida y en correspondencia con las características de la actividad de que se trata. Como norma este sistema se aplica cuando no existen condiciones para la aplicación del destajo.

No tienen límites en el salario a recibir, siempre que no se deterioran otros indicadores de eficiencia que se seleccionan. En estos sistemas de pago, por lo general se penaliza el salario cuando existe incumplimiento del indicador formador.

Características del Pago por indicadores directos a la producción y los servicios:

- Debe ser prioritaria su aplicación.
- Necesidad de fuerte organización y control.
- No existe límites en el salario por resultados, siempre que no se deterioren otros indicadores de eficiencia.
- Por el cumplimiento puede pagarse hasta un 5%, en correspondencia a lo decidido por jefes del CAP y las entidades nacionales en el marco plan anual.
- En los sistemas de pago donde la formación del salario está en correspondencia con la cantidad de la producción y los servicios, no procede la penalización del pago adicional, en las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial (SDGE), al estar implícito en el propio sistema la afectación, cuando se incumple.
- En los sistemas de pago donde los indicadores formadores están relacionados con el nivel de cumplimiento de los indicadores del plan, debe concebirse la penalización del pago adicional, en las empresas que aplican el SDGE, cuando se incumplen los indicadores formadores.
- Cuando la empresa incurre en pérdidas, los trabajadores abarcados en estos sistemas de pago, perciben el salario por resultados por el cumplimiento de sus indicadores, sin afectación.

El sistema de pago por indicadores directos a la producción y los servicios contienen:

- Sistema de pago por el coeficiente normativo de salario planificado por peso de producción planificado.
- Sistema de pago de producción entregada (o facturada) menos gastos (excepto salarios y otros gastos de fuerza de trabajo). Puede ser aplicado a nivel de brigada; una finca; una tienda, una granja o un taller de producción.
- Se considerara como producción entregada o facturada en valores, por ejemplo, cuando la finca entregue productos al punto de recolección, aunque su destino final sea para la venta o para insumo, ya sea cobrada o no; los trabajadores abarcados en el sistema de pago, deben cobrar toda la producción entregada.

1.5.3 El sistema de pago por indicadores específicos de la producción o la prestación de los servicios

Pueden estar abarcados trabajadores que desarrollan una labor a nivel de una brigada, un colectivo de trabajadores, un taller, unidad empresarial de base, empresa o un trabajador de manera individual.

Estos sistemas de pago se expresan mediante el cumplimiento o sobre cumplimiento del coeficiente de disponibilidad técnica de un parque de equipos, del ciclo de la operación comercial en la actividad de importación, del índice de satisfacción de los clientes, para la actividad de comedores u otros indicadores específicos que procedan.

Como norma se aplican cuando no existen condiciones para la aplicación del destajo, ni por indicadores directos a la producción y los servicios. Tienen un límite de hasta el 30% del salario base de cálculo por resultados. Cuando se incumplen los indicadores formadores se penaliza el pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial, en las empresas que aplican el

SDGE. Pueden definirse como indicadores formadores más de dos (2) y hasta seis (6) como máximo.

Características de los Pagos por indicadores específicos de la producción o la prestación de los servicios.

- Se paga hasta un cinco (5) % por cumplir los indicadores formadores, en correspondencia a lo decidido por jefes del Consejo de Administración Provincial(CAP) y las entidades nacionales en el marco plan anual. Se exceptúan los sistemas de pago donde se requieren evaluar diferentes indicadores técnicos, laborales, de calidad, sociales, los resultados específicos del trabajo, entre otros, en los cuales se definen más de dos (2) y hasta seis (6) indicadores formadores; en estos casos el pago por el cumplimiento de los indicadores formadores concebidos, no deberá sobrepasar nunca el 30% del salario por resultados.
- El salario por los resultados no puede ser superior al 30% del salario base de cálculo, en ningún caso.
- Se penaliza el pago adicional del perfeccionamiento, en las empresas que aplican el SDGE, al incumplir los indicadores formadores.
- Al incurrir la empresa en pérdidas, el tratamiento a aplicar a los trabajadores que cumplen sus indicadores formadores es variado, en dependencia al nivel al que aplican los indicadores formadores.

Los sistemas de pago por indicadores específicos de la producción o la prestación de los servicios contienen:

- Sistema de pago por el cumplimiento del Coeficiente de Disponibilidad Técnica del Parque de Equipos (CDT). Se aplica a los trabajadores de talleres y brigadas de mantenimiento y reparación de equipos automotores, máquinas de la construcción u otro equipamiento.
- Sistema de pago para trabajadores de los grupos de seguridad interna, que brindan servicios de seguridad y protección en objetivos. Se aplica a los grupos de seguridad interna de las entidades laborales, abarcando además al especialista o técnico de seguridad y protección.

- Sistema de pago por el cumplimiento del índice de satisfacción del cliente.
- Sistema de pago por el cumplimiento del plan mensual de producción de la Unidad Empresarial de Base (UEB).

1.5.4 El sistema de pago por indicadores generales y de eficiencia

Se utilizan fundamentalmente para el personal de las áreas de regulación y control de las entidades laborales y otras subdivisiones estructurales pertenecientes a éstas y expresan cuantitativamente los resultados globales que deben alcanzarse a esos niveles.

Estos indicadores dependen de la estrategia empresarial; pueden ser generales, relacionados fundamentalmente con las ventas, los ingresos, las utilidades, el aporte en pesos convertibles, los gastos, la producción seleccionada y los de eficiencia, tales como productividad del trabajo, costo unitario, gasto total por peso de ingreso total, índices de consumo de materias primas o energéticos, entre otros. Tienen un límite de hasta el 30% del salario base de cálculo.

Cuando se incumplen los indicadores formadores, en las empresas que aplican el SDGE, se penaliza el pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial.

En aquellas entidades laborales u otras subdivisiones estructurales, donde el incremento de las utilidades, de las ventas o la reducción del gasto no constituyen su objetivo principal, se diseñan sistemas de pago en correspondencia con sus características, en los que se pueden evaluar diferentes indicadores técnicos, laborales, de calidad y sociales, entre otros. En estos casos el pago por los resultados no debe sobrepasar nunca el 30% del salario base de cálculo.

Entre las entidades laborales con estas características están consideradas las dedicadas a la actividad de prestación de servicios, donde el incremento de las ventas no es su objetivo principal; actividades de importación, mantenimiento, seguridad y protección y otras similares.

El personal de dirección de las entidades dedicadas a las actividades antes enunciadas, tiene en cuenta en dicho sistema de pago, al menos uno de los indicadores de eficiencia siguientes:

- no exceder el presupuesto de gastos de la entidad;
- no exceder la relación de gasto total / peso de ingreso total;
- otros de similares características.

Para las entidades que aplican el sistema de pago por indicadores generales y de eficiencia a nivel de la oficina central y las entidades abarcadas por los sistemas de pago antes mencionados, no procede el pago por los resultados por el cumplimiento y sobre cumplimiento de los indicadores, en caso de empresas que incurrir en pérdidas.

De tratarse de empresas que aplican el SDGE y tienen autorizado el pago adicional del perfeccionamiento empresarial, corresponde además, la penalización de dicho pago adicional, según lo definido en el Decreto No. 281 de 16 de agosto de 2007.

Características de los pagos por indicadores generales y de eficiencia:

- Abarcan al personal dirigente y los trabajadores de la oficina central de la empresa y OSDE.
- Se paga hasta un 5% por cumplir los indicadores formadores, en correspondencia a lo decidido por los jefes de, CAP y las entidades nacionales en el marco plan anual.
- El salario por los resultados no puede ser superior al 30% del salario base de cálculo, según tiempo real trabajo.

- Cuando la empresa tiene pérdidas, no procede el pago por resultados y se penaliza el pago adicional a dirigentes y trabajadores abarcados de la oficina central, en las empresas que aplican el SDGE.

Los sistemas de pago por indicadores generales y de eficiencia contienen:

- Sistema de pago por el cumplimiento y sobre cumplimiento de las utilidades acumuladas del período de la empresa. Se le aplica a los dirigentes y trabajadores de la oficina central de la empresa, si es que no están abarcados estos últimos, en un sistema de pago por indicadores específicos de la producción o la prestación de los servicios, relacionados con sus funciones.
- Sistema de pago por el cumplimiento y sobre cumplimiento del plan acumulado de ingresos totales de la empresa. Se aplica fundamentalmente a los dirigentes de la oficina central de la empresa y excepcionalmente a los trabajadores de la misma, si es que no están abarcados estos últimos, a un sistema de pago por indicadores específicos relacionados con sus funciones.
- Sistema de pago por el cumplimiento y sobre cumplimiento del plan acumulado de las ventas totales de la sumatoria de las empresas que conforman la Organización Superior de Dirección. Se aplica a los trabajadores de la oficina central de la organización superior de dirección
- Sistema de pago por el cumplimiento de las actividades fundamentales de la sumatoria de los indicadores generales y de eficiencia de las empresas que conforman la Organización Superior de Dirección Empresarial. Se aplica a los trabajadores de la oficina central de la organización superior de dirección empresarial, que integran a empresas que por su objeto empresarial, realizan actividades fundamentales diferentes.

Los sistemas de pago serán diseñados por las empresas, grupos empresariales y uniones, en consulta directa con los trabajadores y la organización sindical correspondiente.

1.6 Herramientas empleadas en la determinación de los pagos por los resultados

Para aplicar el pago por resultados se trazan objetivos, los que son definidos por cada entidad de acuerdo con los sistemas de pago implantados y se emplean una serie de indicadores.

Indicadores que se emplean en el pago por los resultados

Los sistemas de pago se diseñan sobre la base de los indicadores formadores e indicadores condicionantes siguientes:

I. Son indicadores formadores, aquellos que caracterizan el trabajo y los principales resultados que pueden obtenerse. A partir del cumplimiento, sobre cumplimiento o incumplimiento de los indicadores formadores, se determina el monto de salario que se forma. Los indicadores formadores deben concentrarse en los objetivos principales que pueden alcanzarse. La cantidad que se establece no debe resultar excesiva para facilitar su ejecución y la comprensión por parte de los trabajadores, por lo cual, como norma, no deben exceder de tres, con excepción de los sistemas de pago por indicadores específicos de la producción o la prestación de los servicios.

II. Los indicadores condicionantes, son los que establecen determinadas premisas cuyo incumplimiento limita parcial o totalmente el cobro del monto formado por encima del salario base de cálculo según el tiempo real trabajado. Son indicadores que complementan los indicadores formadores para lograr una mayor eficiencia y no deben dejarse de tener en cuenta. Los indicadores condicionantes se subdividen en:

- Generales: limitan total o parcialmente el cobro del monto formado a todos los trabajadores abarcados. Su cantidad no debe exceder de tres.

- Específicos por áreas o individuales: limitan total o parcialmente el cobro del salario por encima del salario base de cálculo a los trabajadores de las áreas o individuales que incumplen obligaciones vinculadas a sus planes de trabajo, de producción o servicios, se exceden en los presupuestos de gastos o de los insumos de productos fundamentales como materias primas o portadores energéticos entre otros.

Cada entidad define sus indicadores, los cuales son discutidos con los trabajadores; y tienen vigencia por un año. Los indicadores pueden ser cambiados.

Métodos para determinar el pago por los resultados.

Se utilizan algunos indicadores salariales como son:

Coeficiente de Participación Laboral (CPL): expresa el criterio sobre cuál ha sido el aporte individual de cada uno de sus miembros en el cumplimiento del plan de producción o servicios, mediante la valoración objetiva de un conjunto de factores que expresamente se fijan para cada sistema de pago en particular.

Existen varios Métodos para apoyar la determinación del CPL como son: la utilización de las listas de chequeo y la crítica incidental.

Las listas de chequeo pueden recoger tantos aspectos como se quieran evaluar, donde se describan, tanto la conducta laboral eficaz, como la ineficaz, pudiendo resultar necesario crear listas de chequeo por separado, para cada tipo de trabajo o familia de trabajos.

La crítica incidental requiere que el jefe que efectúe la evaluación, periódicamente, registre los incidentes negativos y positivos del comportamiento de cada trabajador.

Estos incidentes deben ser recogidos en una libreta de trabajo, que sirva de base en el momento de evaluar.

Para la estimulación individual se utiliza coeficiente de participación laboral, que constituye una evaluación cuantitativa y cualitativa del aporte real de cada miembro de la brigada a los resultados colectivos. Según análisis este CPL se convierte en una evaluación permanente y al concluir el periodo comprendido para efectuar el pago se calcula el CPL para cada trabajador.

Para mejor control se proyecta que este CPL se compute diariamente por el jefe del colectivo como máximo responsable de la evaluación de los factores y asignación de la puntuación para cada integrante del mismo y sus dimensiones oscilan entre los límites de cero a dos (0–2) teniendo en cuenta los resultados del trabajo del día y los factores que influyen en su evaluación. El CPL como expresión del aporte individual permite aumentar o disminuir, en una proporción determinada, la parte del trabajo que le corresponde a cada trabajador.

De cero (0) cuando el desempeño del trabajador no alcanza los méritos para recibir salario de estímulo.

De uno (1) a dos (2) cuando el desempeño del trabajador merece estímulo en correspondencia al valor del CPL, hasta un máximo de dos (2). Esto no significa que no puedan asignarse valores intermedios en la escala (1.6; 1.8; 1.7) ó (0.8; 0.3; 0.2) de la justeza de esta evaluación individual depende el éxito del sistema.

Un ejemplo de la aplicación del CPL puede ser:

Los factores que disminuyen el coeficiente por debajo de 1 hasta 0 son los siguientes:

CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS RELACIONADOS CON LOS SISTEMAS DE PAGO POR RESULTADOS

FACTORES	VALOR
Violaciones de la disciplina laboral	0.25
Perdidas o extravíos de útiles y herramientas de su trabajo	0.15
Falta de respeto a trabajadores o superiores	0.15
Falta de Calidad en la tarea desempeñada	0.25
Violación de la Disciplina Tecnológica	0.20

Los Indicadores relacionados anteriormente disminuirán a partir de las siguientes consideraciones:

- a) Cuando se comprueben índices negativos de desaprovechamiento de la jornada laboral, llegadas tardes o salidas antes de hora, ausencias al trabajo.
- b) Cuando se produzcan pérdidas o extravió de útiles y herramientas de trabajo.
- c) Cuando en el desempeño del trabajo cometa la infracción de falta de respeto a trabajadores o superiores.
- d) Realizar las funciones o tareas que le corresponden con mala calidad.
- e) Violar las técnicas, normas e instrucciones establecidas para el desempeño de las operaciones o tareas.

Los factores que incrementan el coeficiente por encima de 1 hasta 2 son los siguientes.

FACTORES	PUNTA CIÓN HASTA
Realizar Total o Parcialmente la labor correspondiente a los integrantes de la Brigada que estén ausentes a la vez de cumplir su tarea	0.2
Elevar su calificación, que se reflejen en una mayor calidad en las tareas realizadas o en la solución de dificultades que están afectando los resultados del trabajo por falta de medios adecuados.	0.2
Realizar tareas después de su horario de trabajo en función de mejora	0.1

de los servicios que presta la Brigada.	
Empleo de su calificación en otros puestos de trabajo de la Brigada y laborar en condiciones de multifuncionamiento.	0.1
Por contribuir con iniciativas, en el cumplimiento del plan de la brigada	0.1
Ser participé de innovaciones y / o racionalizaciones que benefician el resultado del colectivo.	0.2
Ahorro y recuperación de recursos materiales.	0.1

Los indicadores aumentaran a partir del esfuerzo individual de cada trabajador, utilizando como vía la evaluación diaria del jefe inmediato superior.

Cada empresa priorizará que factores son los más importantes a fin de evaluar el CPL de cada trabajador.

Coeficiente de distribución salarial (CDS): expresa el índice o coeficiente de distribución salarial empleado para determinar el salario por resultado. Este coeficiente se le aplica al resultado obtenido del monto de salario individual de cada trabajador. Se obtiene de dividir el monto total a distribuir entre el monto total obtenido del resultado del cálculo del CPL, la aplicación del (CDS), resulta un medidor para distribuir exclusivamente el total de salario creado por resultado entre los participantes en el sistema de pago.

Ejemplo en una Formula:

$$\text{Coeficiente de Distribución} = \frac{\text{Fondo Total de Salario por Resultado}}{\text{Salario de cálculo}}$$

Salario de Calculo: Salario devengado x CPL

1.7 Elementos que integran el salario

- Salario escala: es el pago por complejidad y responsabilidad aprobado para cada ocupación o cargo, según el grupo de la escala salarial vigente.

- Pagos adicionales: son pagos por trabajar en condiciones laborales anormales, nocturnidad, albergamiento, rotación de turnos, altura; los aprobados centralmente por el gobierno por conceptos de antigüedad, interés económico y social, pagos por maestrías y doctorados, pago adicional por aplicar el perfeccionamiento empresarial, otros pagos adicionales por factores extracalificatorios y otros que se decidan por el gobierno.

- Pago por resultados: son los pagos que se realizan, teniendo en cuenta los niveles de cumplimiento de los indicadores establecidos en los sistemas de pago en cualquiera de sus modalidades. En correspondencia con los resultados alcanzados se obtiene un salario que puede ser igual, superior o inferior al salario de la escala más los incrementos debidamente aprobados y que procedan, según tiempo real trabajado.

Para determinar el salario escala es necesario tomar en consideración los siguientes elementos: la responsabilidad y complejidad del cargo; y los requisitos de conocimiento.

Sobre esta base para las categorías ocupacionales de operarios, administrativos, servicios y técnicos, se aplicará el salario escala correspondiente al grupo de complejidad en el que fue aprobado el cargo, según los calificadores vigentes aprobados por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social o el diseño de nuevos puestos realizado por la empresa o grupo empresarial según lo establecido en la Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”, teniéndose en cuenta la Resolución 30 del 2005 que establece la escala salarial única, Observando el apartado Cuarto en el caso de las Empresas que aplican el perfeccionamiento Empresarial.

El salario de los dirigentes se establece en correspondencia a la categoría aprobada por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, el que se establece a partir de la categoría que posea la entidad, según Resolución 31 del 2005.

La suma de lo que devenga el trabajador, según tiempo real trabajado, teniendo en cuenta la jornada laboral oficialmente aprobada, por los conceptos de pago por la complejidad del trabajo, más los pagos adicionales aprobados legalmente que caractericen las condiciones de trabajo, la responsabilidad del puesto de trabajo, la importancia de la actividad, rama o empresa de que se trate, así como el pago adicional por aplicar el perfeccionamiento empresarial, se denomina **salario base de cálculo**: esta magnitud es utilizada para determinar el salario por los resultados, en los sistemas de pago.

Específicamente se conciben dentro del salario base de cálculo los elementos siguientes:

- Salario de la escala.
- Pago adicional de 30 pesos a los técnicos. (en entidades laborales que no aplican el perfeccionamiento empresarial).
- Pago adicional por la aplicación del perfeccionamiento empresarial.
- Pago por condiciones laborales anormales, incluyendo el pago por trabajos en alturas y la nocturnidad.
- Pago por simultaneidad de oficios.
- Pagos adicionales aprobados a determinadas ramas, sectores, actividades o cargos por concepto de interés económico social.
- Pago adicional por laborar en el sector presupuestado en aquellas entidades en que excepcionalmente está aprobado.
- Pagos por ocupar cargos de dirección, en determinados sectores.
- Pago por horario irregular de los chóferes, en caso de que se aplique. En los casos de chóferes que estén abarcados en sistemas de pago a destajo no se les aplica el pago por horario irregular.

- Otros pagos adicionales aprobados por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y que expresamente se autoriza su inclusión en la base de cálculo.
- Pago adicional al personal técnico de las organizaciones superiores de dirección que aplican perfeccionamiento empresarial.

No se incluye como base de cálculo el pago por años de servicios o antigüedad, el que reciben los doctores y máster, maestros de oficios, instructores, homologación y certificación internacional excepcionalmente aprobadas para determinados cargos; los pagos por laborar en turnos rotativos, pagos por albergamiento, pagos por altos desempeño, pago adicional a los trabajadores vinculados al control de flotas, las dispensas salariales u otro tipo de garantía o plus salarial y prestaciones económicas de la seguridad social, ni lo devengado por vacaciones anuales pagadas.

En cuanto a los días de conmemoración nacional o feriados, se aplica lo dispuesto en la legislación vigente.

En este capítulo se ha destacado la importancia del sistema de gestión de Capital Humano particularmente en las empresas cubanas, así como los diferentes sistemas de pago: pago a tiempo y pago a resultados, los principios aplicados a los mismos. Se profundiza en las características de los mismos y se exponen las herramientas, indicadores y método para determinar el pago por resultados y finalmente se exhiben los elementos que integran el salario.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA PARA EL CONTROL Y CÁLCULO DE LOS SISTEMAS DE PAGO POR RESULTADOS EN LA UEB SUR DE EL JIBARO

En este capítulo se hace una caracterización de la UEB además se le realiza un diagnóstico estratégico y se exponen las causas que justifican la problemática planteada, dando respuesta a la segunda tarea de investigación. Luego se rediseñan los modelos, haciendo uso del Microsoft Excel sobre la base de una metodología propuesta para el control y cálculo de los pagos por los resultados, y finalmente se exponen los resultados de su aplicación.

2.1 Caracterización general de la UEB Sur de el Jíbaro

La Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Sancti Spiritus fue creada en el año 2001, mediante la Resolución No.8 del 5 de marzo del mismo año. Posee obras hidráulicas diseminadas por todo el territorio, la que se dedica a la operación, el mantenimiento de estas obras y a la venta del servicio de provisión y derecho de uso del agua a todos los clientes en la Provincia, fecha en que se constituye esta UEB como parte integrante de dicha Empresa, significando que en la misma se materializa el 68% de los ingresos totales de la Empresa.

La estructura organizativa de la UEB abarca los Municipios de la Sierpe, Jatibonico y parte de Sancti Spiritus, está conformada de la siguiente forma ver **(Anexo: 1)**

- Dirección UEB
 - Grupo Técnica
 - Grupo Economía y Capital Humano
- Obra Hidráulica Zaza
- Canal Zaza(45 km)
- Canal CP-1
- Obra Hidráulica Aliviadero Zaza

*CAPÍTULO II: METODOLOGÍA PARA EL CONTROL Y CÁLCULO DE LOS
SISTEMAS DE PAGO POR RESULTADOS EN LA VEB SUR DE EL JIBARO*

- Derivadora Sur de el Jíbaro
- Obra Hidráulica Lebrije
- Obra Hidráulica Felicidad
- Obra Hidráulica Dignorah
- Derivadora El Patio

Para el desempeño de sus funciones la Empresa cuenta con la fuerza laboral necesaria. El soporte económico de la empresa se basa fundamentalmente en las actividades de: cobro de agua a entidades estatales y sector privado y cobro del derecho de vertimiento de residuales.

OBJETO EMPRESARIAL

Tiene aprobado, por Resolución No. 12 del 2005, como

✓ **objeto social:**

- Brindar el servicio de provisión de agua superficial regulada, no regulada y subterránea, tanto las operadas por el Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos superficiales y otras autorizadas, en moneda nacional y divisa.
- Prestar servicios de estudio de calidad de las aguas superficiales y subterránea, uso, disponibilidad y conservación de las aguas y prevención, de inundaciones y avenidas; de información y estudio relacionados con el ciclo hidrológico; de alquiler de equipos de construcción, transporte especializados y complementarios; de mantenimiento constructivo y electromecánico a instalaciones, obras hidráulicas; de alimentación a sus trabajadores; cultivar y comercializar de forma mayorista productos forestales a las entidades comercializadoras de la madera existentes en el país, cumpliendo con las regulaciones vigentes al respecto y producir y comercializar de forma mayorista productos agropecuarios y acuícola y de forma minorista a los trabajadores del

sistema del Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos y a través del Mercado Agropecuario Estatal, todos ellos en moneda nacional .

✓ **Misión**

La Empresa de Aprovechamiento Hidráulico garantiza la operación, el mantenimiento de las obras hidráulicas, y brinda el servicio de provisión y derecho de uso del agua, con una fuerza de trabajo comprometida, honesta y solidaria buscando la satisfacción de los clientes en la provincia.

✓ **Visión**

Somos una empresa con un **sistema de dirección y gestión consolidada** , que trabaja bajo un **sistema integrado de gestión certificado** , contando con un **personal disciplinado, responsable** y con **sentido de pertenencia** que presta servicios de venta y provisión de agua, con eficiencia y eficacia , **conservando el medio ambiente** , lo que garantiza la **plena satisfacción** de los clientes.

✓ **Valores**

COMPARTIDOS (conjunto de preceptos, normas, patrones de conducta, etc. que caracterizan a la organización).

Solidaridad: Es la forma de relacionarse asociado a la causa, empresa u opinión de alguien, es decir, con espíritu de colaboración. Es una característica de la sociabilidad que inclina al hombre a sentirse unido a sus semejantes y a la cooperación con ellos. Es la ayuda mutua que debe existir entre las personas, no porque se les conozca o sean nuestros amigos, simplemente porque todos tenemos el deber de ayudar al prójimo y el derecho a recibir la ayuda de nuestros semejantes.

Modos de Actuación asociados a este valor.

- Cada vez que procuramos el bienestar de los demás, participando en iniciativas que nos impulsen a servirles, como puede ser la visita a los enfermos en un hospital, haciendo colectas de ropa y alimentos para los más necesitados.

- Colaborando en campañas de cuidado y limpieza de calles y áreas recreativas de la comunidad.
- Colaborando con las escuelas, círculos infantiles de la comunidad.
- Ayudar a sus compañeros a desempeñar mejor su labor, con consejos, orientaciones o simplemente enseñarlos a hacer aquello que más se les dificulta.
- En el trabajo personal: poniendo alegría y empeño por hacerlo lo más perfectamente posible, pues garantiza el progreso de la empresa y por consiguiente el propio.

Compromiso: Obligación contraída por una persona mediante una promesa, contrato u otro acuerdo. Es poner en juego nuestras capacidades para sacar adelante todo aquello que se nos ha confiado.

Modos de Actuación asociados a este valor.

- Cumple con sus obligaciones haciendo un poco más de lo esperado al grado de sorprendernos.
- Da un poco más de tu tiempo si hace falta para cumplir una tarea.
- Se actualiza de conocimientos para el perfeccionamiento profesional.
- Cuida el buen nombre de personas, instituciones y empresas con las que tiene relación.
- Ser generoso, buscar como dar más afecto, cariño, esfuerzo, bienestar... en otras palabras: va más allá de lo que supone en principio el deber contraído.
- Es feliz con lo que hace hasta el punto de no ver el compromiso como una carga, sino como el medio ideal para perfeccionar su persona a través del servicio a los demás.

Honestidad: Ser sincero en cada momento de su vida, no ocultar ni tergiversar la verdad. Luchar desde su puesto y en su esfera de influencia contra la mentira, el engaño, la demagogia. Repudiar todas las manifestaciones de corrupción. Tener una

postura digna en consonancia con nuestros principios revolucionarios, en la diaria labor y actuar social.

Modos de Actuación asociados a este valor.

- Actuar y combatir las manifestaciones de doble moral, indisciplina, vicio, delito y corrupción.
- Ser ejemplo y actuar en correspondencia con los valores reconocidos en la organización.
- Ser críticos y autocríticos
- Brindar información veraz.

DESEADOS (aquellos donde se detectan las mayores dificultades y que constituyen objetivos de trabajo de la organización).

Disciplina: Cumplimiento de reglas establecidas para mantener el orden entre los miembros de una organización. Es la capacidad de actuar ordenada y perseverantemente para conseguir un bien. Consiste en someter nuestra voluntad y acción al cumplimiento de un fin. La capacidad de concentrar nuestras cualidades personales sistemáticamente sobre objetivos concretos .

Modos de Actuación asociados a este valor.

- El prestar atención constante al cumplimiento de una meta, un objetivo trazado en tiempo.
- Llegar temprano a las reuniones según los horarios pactados.
- Prestar atención en las reuniones, no conversar.
- Participar en todas las actividades convocadas.
- Cumplir con todos los acuerdos y planes de medidas.

Responsabilidad: Cumplir con sus deberes y tareas, responder por todos sus actos y rectificar lo mal hecho.

Modos de Actuación asociados a este valor.

- Compromiso, consagración, y nivel de respuesta a las tareas asignadas en un ambiente de colectivismo y sentido de pertenencia.
- Cumplimiento en tiempo y calidad con los objetivos y las tareas asignadas.
- Disciplina y respeto de las leyes y normas lo que se refleja en el respeto a la propiedad social, el cuidado y uso de los recursos, la legalidad socialista, la educación formal y cívica.
- Rigor, exigencia, evaluación y control sistemático.
- Somos consecuente con el espíritu crítico y autocrítico.
- Comportamiento social ético caracterizado por la discreción.
- Somos optimistas reflejados en la búsqueda de soluciones, creatividad, entusiasmo, persistencia, perseverancia y liderazgo.

Sentido de pertenencia: Sentirse orgulloso de ser un miembro de la empresa, del territorio y del país.

Modos de Actuación asociados a este valor.

- Ser capaz de identificarnos con la organización y con la actividad .
- Sentir como nuestros los objetivos, la misión y la visión.
- Implicarnos y comprometernos con cada situación que surja relacionada con nuestro desempeño, tratando de brindar siempre la solución más idónea.

2.2 Caracterización de la estructura de los Recursos Humanos

SUR DEL JIBARO	Total		D		T		A		S		O	
	T	M	T	M	T	M	T	M	T	M	T	M
PLANTILLA APROBADA	144		1		26		0	0	13		104	
PLANTILLA CUBIERTA	137	14	1	0	23	7	0	0	13	3	100	4
CONTRATO DETERMINADO	3				1						2	
CONTRATO A PRUEBA	3				2						1	
EN ADIESTRAMIENTO	0											
TOTAL DE TRABAJAD.	143	14	1	0	26		0	0	13	3	103	4

Como se observa en los datos que ilustramos, la plantilla se encuentra cubierta al 95,1% en relación a los contratos indeterminados. Del total de trabajadores 14 son mujeres y 129 Hombres, el 13,1% pertenece al personal indirecto y el resto a los directos a la producción y los servicios

El promedio por edades es:

De 17 a 35 años: 40

De 36 a 50 años: 93

De 51 a 60 años: 10

Más de 60 años: 0

2.3 Diagnóstico del proceso de control y cálculo del salario por los resultados en la UEB Sur de el Jíbaro

El presente diagnóstico se basa en una descripción detallada del proceso de pago por los resultados que se desarrolla en la UEB Sur de el Jíbaro, a partir del empleo de los métodos empíricos señalados en la introducción. Se utiliza la observación del proceso identificado, así como la revisión de los documentos, normativas y registros que se confeccionan en la UEB sobre los pagos por los resultados de los trabajadores directos e indirectos, para establecer diálogos con los Técnicos en Gestión del Capital Humano y Gestión Económica que ejecutan el cálculo de los diferentes sistemas de pago, la nómina previa elaboración de la nómina y las Especialistas en Gestión de recursos humanos que controlan el comportamiento de los sistemas de pagos.

En relación con los cálculos para el pago y la elaboración de la Nómina

La UEB aplica 5 sistemas de pagos, debiendo elaborar 15 hojas de cálculos para las 11 obras hidráulicas que se encuentran abarcadas en este sistema, uno (1) para los trabajadores acogidos al sistema de seguridad y protección, uno (1) para los que pertenecen al sistema de administración y control de la venta y provisión del agua, uno (1) para choferes profesionales y uno (1) para el de Ingresos – Gastos aplicado a la siembra de arroz.

Estos cálculos actualmente se llevan de forma manual y participan dos Técnicos que le consumen tres (3) días de trabajo de 8 horas cada uno, teniendo que elaborar inicialmente un modelo por cada grupo de trabajo en relación a lo expresado anteriormente y después pasar esos resultados a un modelo conocido como nómina resumen, que es el que se le entrega al área de Economía para la elaboración de la nómina. Estos son modelos elaborados en Word por lo tanto no permiten la ejecución

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA PARA EL CONTROL Y CÁLCULO DE LOS SISTEMAS DE PAGO POR RESULTADOS EN LA UEB SUR DE EL JIBARO

de los cálculos que viabilicen el trabajo y garanticen una exactitud en los resultados concretos del trabajo realizado. (Ver anexos 2 y 3)

El modelo para la elaboración del modelo de cálculo por cada sistemas de pagos y colectivos laborales contendrá. **(anexo 2)**

- Nombre y apellidos del trabajador
- Cargo que ocupa
- Salario total aprobado por Perfeccionamiento Empresarial
- Salario devengado por Tiempo real trabajado (que incluye todos los adicionales legalmente aprobados)
- Coeficiente de participación Laboral otorgado(CPL)
- Salario de Cálculo
- Coeficiente de Distribución Salarial(CDS)
- Salario Total devengado
- Salario por resultado
- % a pagar por resultado de forma individual.
- La determinación del monto e salario por resultado a pagar, a partir del calculo que se ejecuta tomando como base el salario total pagado en el mes vencido X el % que le corresponde a la brigada entre el Salario de Calculo ,que como resultado proporciona el CDS, indicativo controla que el pago se realice hasta el límite del monto creado.

La prenomina a la cual se hace referencia, es el instrumento que usa el área de economía como una forma viable y segura de los datos aportados por capital humano para la materialización de la nomina, al reunir los requisitos necesarios para la explotación del Sistema Automatizado “Cóndor sobre windows”, contiene los siguientes datos **(Anexo 3)**

- No consecutivo
- Nombre y Apellidos de trabajador por orden de edad
- Salario devengado por tiempo real trabajado(Pagado al cierre del mes)

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA PARA EL CONTROL Y CÁLCULO DE LOS SISTEMAS DE PAGO POR RESULTADOS EN LA UEB SUR DE EL JIBARO

- % que le corresponde cobrar a cada uno de forma individual en dependencia del cumplimiento de los indicadores formadores
- % a penalizar por el incumplimiento de indicadores formadores o condicionantes,

En relación al control del comportamiento de los sistemas de pagos en cuanto al cumplimiento de los indicadores económicos que miden eficiencia y al resultado individual de cada sistema.

Actualmente este trabajo se realiza de igual forma manual en modelos elaborados en Word, que tienen que llenarse cada mes de forma manual una vez que cierra el Balance Económico de la UEB, y tomando como base los modelos de cálculo utilizados para cada sistema de pago aplicado..

Para la solución de esta problemática se elaboran 24 hojas de cálculos en Microsoft Excel, 12 de ellas para controlar de forma mensual el comportamiento de los sistemas de pago en cuanto a trabajadores abarcados, beneficiados, monto pagado, promedio pagado por trabajador de forma mensual , que nos permita obtener una estadística de cualquiera de los sistema de pago el periodo deseado, las otras 12 hojas de cálculos son para tener un control del comportamiento de los indicadores de eficiencia de la Unidad que pueden limitar total o parcial el pago por resultados, siempre y cuando estén determinado en los reglamentos de cada sistema, los datos son extraídos del Balance Económico (Ver anexos 4 y 5). Para la evaluación de los indicadores de eficiencia se tendrán en cuenta:

Anexo 4

- Cumplimiento del Valor Agregado Bruto (VAB)
- Cumplimiento de las ventas totales
- Cumplimiento de la Venta de agua

- Ingresos Totales
- Productividad del Trabajo
- Fondo de Salario
- Promedio de Trabajadores
- Salario Medio
- Gasto de Total por peso de venta
- Gasto Total por peso de ingreso
- Gasto de salario por peso VAB
- Relación Salario medio/Productividad
- Utilidad del período
- Utilidad después de impuesto

En relación al control de forma mensual y acumulado del comportamiento de los sistemas de pago se estable una tabla en Excel que contiene lo siguiente **(Anexo 5)**

- Nombre de Sistema de Pago
- Total de Trabajadores
- Trabajadores abarcados
- Trabajadores beneficiados
- Monto de salario por resultado
- Promedio de salario por resultado por trabajador

2.4 Control y cálculo de los sistemas de pago por resultados

Dada las características de la UEB, donde su objeto fundamental es la provisión y venta de agua, la que se ejecuta mediante el balance hídrico anual, obedeciendo al desarrollo económico de la provincia y que no es política del estado el crecimiento de las ventas por este concepto, sino la de aplicar una correcta política de ahorro como se establece en los lineamientos del Partido en el **No 300 y 301**, por cuanto representa el uso racional de este preciado líquido para el presente y las generaciones futura, hace que

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA PARA EL CONTROL Y CÁLCULO DE LOS SISTEMAS DE PAGO POR RESULTADOS EN LA UEB SUR DE EL JIBARO

de los 5 sistemas de pago que en la UEB se aplican, 4 de ellos estén vinculados a indicadores específicos de la producción y los servicios, limitados a pago por resultado hasta el 30% de los salarios devengados y uno solo vinculado a Indicadores directos de la producción y los servicios dirigido a la producción de arroz como fuente de abastecimiento a los comedores y obreros y al mejoramiento de la atención al hombre, facilitando la venta de estos productos en determinados periodos de año a todos los trabajadores de la Empresa.

Cada uno de ellos tienen en su reglamento definido, objetivos, indicadores formadores y condicionantes (generales y específicos), formación del salario, trabajadores ab arcados, periodo de evaluación, distribución del salario, responsabilidad con la certificación de los indicadores y lo relacionado con las penalizaciones por el incumplimiento de los indicadores formadores y condicionantes, así como otros aspectos que por el incumplimiento de las utilidades, tener la empresa pérdidas, alcanzar resultados de deficientes en auditorías, por lo que se establece en la Base Reglamentaria el tratamiento salarial a ejecutar” (Decreto Ley 281/2007, Resolución 9 del 2008 MTSS y Metodología de Sistema de Pago por Armando Pérez Betancourt).

El 100% de los trabajadores se encuentran acogidos a un sistema de pago, ubicados de la siguiente Forma

No	Sistema de Pago	D	T	O	S
1	Administración y Control de la provisión y venta de agua(Vinculado Indicadores directos de la Producción y los Servicios	1	11	0	1
2	Actividad de Obras Hidráulicas(Vinculado Indicadores directos de la Producción y los Servicio)		15	101	9
3	Choferes Profesionales(Vinculado Indicadores directos de la Producción y los Servicio)			1	

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA PARA EL CONTROL Y CÁLCULO DE LOS SISTEMAS DE PAGO POR RESULTADOS EN LA VEB SUR DE EL JIBARO

4	Actividad de Protección y seguridad				3
5	Ingresos-Gastos para la producción de arroz				1
	Total	1	26	102	14

Como se ilustran en los datos anteriores los dos sistemas de pagos mas abarcadores son:

- 1 Actividad de Obras Hidráulicas (Vinculado Indicadores específicos de la Producción y los Servicio).
- 2 Administración y Control de la provisión y venta de agua (Vinculado Indicadores específicos de la Producción y los Servicios)

A continuación los relacionamos:

No1: Es aplicado a todas las obras hidráulicas (presas, estaciones hidrométricas, canales y diques de protección).

Actividad de Obras Hidráulicas (Vinculado Indicadores específicos de la Producción y los Servicio).

Articulo N° 1: Objetivos:

- Mantener en óptimo estado de mantenimiento la infraestructura hidráulica de la provincia con un correcto y permanente mantenimiento a las obras hidráulicas.
- Evitar los gastos excesivos que se producen en materias primas y materiales, combustibles y lubricantes en los mantenimientos constructivos por falta de fuerza de trabajo o mala atención al mantenimiento menor de las mismas.
- Elevar el salario medio de los trabajadores, para con ello lograr una mayor estabilidad de la Fuerza Laboral.

Artículo N° 2: Indicador Formador:

- Cumplimiento de los Indicadores Establecidos para mantener las Obras en óptimo estado técnico y de Mantenimiento .

Artículo N° 3: Indicadores Condicionantes General

- No deteriorar el gasto de salario por peso de Valor Agregado acumulado de la UEB.

Artículo N° 4: Formación del Salario:

Para determinar el salario por resultado, se suman los Salarios Básicos más los incrementos que procedan de todos los trabajadores de la Obra, a esta sumatoria se le halla el porciento de incremento que le corresponda de acuerdo a la puntuación obtenida por la Evaluación de la Obra, $FEC = \frac{\text{Salario Básico} + \text{Incrementos Autorizados}}{\text{Salario Básico}} \times \text{\% de Incremento que le corresponde}$

$FEC = \text{Salario Básico} / \text{Tpo trabajado} + \text{Incrementos Autorizados} \times \text{\% Obtenido}$

- Cuando por razones de encontrarse un cargo de la obra vacante por el titular de la misma haber causado baja o encontrarse un trabajador con certificado médico y el resto de los trabajadores de la obra una vez cumplida su labor realizan la de los ausentes con la calidad requerida, el salario que debían haber recibido estos se toma para la base de cálculo distribuyéndose proporcionalmente según el grado de participación.
- Cuando un trabajador sea movilizado por el Comité Militar se abonara el salario promedio de los últimos 6 meses anteriores a la fecha de movilización y se mantendrá el hasta tanto dure la misma, exigiéndose al trabajador el documento oficial de movilización y desmovilización para los tramites posteriores correspondientes

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA PARA EL CONTROL Y CÁLCULO DE LOS SISTEMAS DE PAGO POR RESULTADOS EN LA UEB SUR DE EL JIBARO

Artículo Nº 5: Para determinar el % de Incremento al Fondo de Salario Mensual se tendrá en cuenta la Puntuación obtenida por la Obra en la Evaluación de los Indicadores Fijados al respecto.

- Para determinar el % de Incremento al Fondo de Salario Mensual se tendrá en cuenta la puntuación obtenida por cada obra , estableciendo que cuando alcance 100 puntos se aplicará el 10% de estimulación y por cada punto obtenido por encima de 100 aumentará en un 1% de salario hasta el limite de 120 puntos que es el equivalente al 30%, lo que es igual decir:

100 = 10%	105-15%	109-19%	113-23%	117-27%
101 = 11%	106-16%	110-20%	114-24%	118-28%
102 = 12%	107-17%	111-21%	115-25%	119-29%
103 = 13%	108-18%	112-22%	116-26%	120-30%
104 = 14%				

Artículo Nº 6: Trabajadores abarcados

- Este sistema de pagos será aplicado a todos los trabajadores de las Obras Hidráulicas, independiente del cargo o categoría ocupacional, exc epto Auxiliar General de Cocina. (Canales y Estaciones Hidrométricas e Hidrome teorológicas)

U.E.B	Categoría Ocupacional			
	T	O	S	Total
Sur del Jíbaro	14	102	9	125
Total	22	145	18	185

Artículo Nº 7: Periodo de evaluación de los indicadores

El periodo de evaluación será mensual y el pago de los resultados será efectuado a los 15 días posteriores de mes vencido

Artículo N° 8: Distribución del Salario:

El salario formado se distribuirá a través de un Coeficiente de Distribución Salarial (CDS) índice que se obtendrá de la división del salario por resultados entre el salario de Cálculo el que resulta de multiplicar el salario escala correspondiente al tiempo realmente laborado mas los incremento que procedan por el CPL alcanzado.

Representado en formula será como sigue:

FEC = Resultado del salario escala más los incrementos que proceda de todos los cargos de la obra hidráulica por el % que obtenga en función de la puntuación alcanzada como resultado del cumplimiento de los indicadores que se miden para mantener la obra excelente.

$$\text{CDS} = \frac{\text{Salario por resultado (SR)}}{\text{Salario de Cálculo (SC)}}$$

$$\text{SC} = \text{Salario básico} + \text{Incrementos autorizados} \times \text{CPL}$$

En el caso de los Técnicos (Jefes de Brigada) acogidos a este sistema pago, el salario por resultado lo alcanzaran total o parcial en dependencia de la puntuación alcanzada por la evaluación integral del trabajo realizada por el Director de la UEB

Artículo N° 9: Certificación del cumplimiento de los Indicadores

La Certificación para el Pago del Incremento al Salario será:

Indicadores Formador: Cumplimiento de los Indicadores Establ ecidos para mantener las Obras Excelentes. (Comisión Evaluadora)

Indicadores Condicionantes:

- No deteriorar el gasto de salario por peso de Valor Agregado acumulado de la UEB.(Esp .Gestión Económica de la UEB) y Director Contable Financiero
- Cumplimiento del plan acumulado de utilidades
- Gestión Económica de las UEB y Director Contable Financiero

Coeficiente de Participación Laboral de los Trabajadores: Técnicos (Jefe de Brigada) de cada obra.

Artículo Nº 10: Para la aplicación de este Reglamento se tendrá en cuenta los indicadores establecidos en los modelos que se relacionan para su certificación por categoría de Obra

Artículo Nº 11: Indicadores a Evaluar en las diferentes obras

Obras Hidráulicas (Presas):

No.	REQUISITOS	Puntos a Otorgar Hasta
1	Cumplimiento del Plan de Mantenimiento Menor	25
2	Cumplimiento de las tareas colectivas Planificadas	15
3	Cumplimiento de la actividad agroforestal...	5
4	Cumplimiento de los parámetros establecidos para la operación de la Obra	20
5	Actualización de la Documentación Técnica de la Obra	10
6	Cumplimiento del Plan de Mantenimiento Electromecánico	5
7	Cumplimiento de los Parámetros de Calidad establecido para cada actividad	15
8	Cuido y conservación de los medios de trabajo, MPI y MPC	10
9	Cumplimiento de los parámetros establecidos en la Vigilancia Técnica	15
	Total de puntos a otorgar	120

Certifica: Comisión Evaluadora

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA PARA EL CONTROL Y CÁLCULO DE LOS SISTEMAS DE PAGO POR RESULTADOS EN LA VEB SUR DE EL JIBARO

Obras Hidráulicas (Canales):

No.	REQUISITOS	Puntos a Otorgar Hasta
1	Cumplimiento del Plan de Mantenimiento Menor	35
2	Cumplimiento de las tareas colectivas Planificadas	10
3	Cumplimiento de los parámetros establecidos para la operación de la Obra	20
4	Actualización de la Documentación Técnica de la Obra	10
5	Cumplimiento del Plan de Mantenimiento Electromecánico	15
6	Cumplimiento de los Parámetros de Calidad establecido para cada actividad	20
7	Cuido y conservación de los medios de trabajo, MPI y MPC	10
	Total de puntos a otorgar	120

Certifica: Comisión Evaluadora

Diques de Protección

No.	REQUISITOS	Puntos a Otorgar Hasta
1	Cumplimiento del Plan de Mantenimiento Menor	60
2	Calidad de la tarea ejecutada	40
3	Participación en tareas colectivas planificada	15
4	Cuido y conservación de los medios de trabajo y medios de Equipos y medios de Protección	5
	Total de puntos a otorgar	120

Certifica: Comisión Evaluadora

Estaciones Hidrométricas

No.	REQUISITOS	Puntos a Otorgar Hasta
1	Cumplir El plan de trabajo técnico de la Estación	40
2	Cumplir los parámetros de Mantenimiento de la Estación con medios propios	20
3	Cumplir los requisitos de embellecimiento de la Estación	15
4	Cumplimiento del mantenimiento menor de la Estación	20
5	Actualización de la documentación	20
6	Cuido y conservación de los medios de trabajo y medios de protección Individual	5
	Total de puntos a otorgar	120

Certifica: Comisión Evaluadora

Estaciones Hidrometeorológicas

No.	REQUISITOS	Puntos a Otorgar Hasta
1	Cumplir El plan de trabajo técnico de la Estación	65
2	Cumplir los parámetros de Mantenimiento de la Estación y Los equipos de medición	35
3	Actualización de la documentación de la estación	20
	Total de puntos a otorgar	120

Certifica: Comisión Evaluadora

Artículo N° 12: Penalizaciones:

- A los trabajadores de las Obras Hidráulicas que al evaluar el resultado de trabajo del mes, alcancen una calificación Inferior a 100 puntos, se le penalizara un 3 %

del salario adicional aprobado por cada punto perdido inferior a 100, esta disminución se realizara hasta un 30 % sobre el salario adicional.

- De incumplirse el gasto de salario por peso de VAB planificado o el plan de utilidades acumulado planificado para el periodo no se materializará el pago por estimulación.
- De incurrir la UEB en perdidas y cumplirse los indicadores formadores de sistema, los trabajadores acogidos a este sistema no reciben el salario por resultado, pero tampoco se les penaliza el pago adicional por perfeccionamiento
- Cuando por auditoria realizada se obtenga la calificación de deficiente o mal se procederá a la suspensión del incremento salarial por resultados a los miembros del consejo de dirección a este nivel y a cualquier otro trabajador con responsabilidad directa en la calificación, debiéndose mantener las penalizaciones establecidas el sistema por el incumplimiento de los indicadores formadores y condicionantes
- Cuando un trabajador se ausente injustificadamente al trabajo colectivo planificado se penalizará el 30% del salario por resultados obtenido.

Artículo 16: : Cuando se haga evidente el incumplimiento de los requisitos de seguridad y salud establecidos para su puesto y área de trabajo perderá el derecho al incentivo salarial por resultados del trabajo

El sistema contiene en su reglamento todos los modelos de certificación según su desarrollo para la validación del pago.

Administración y Control de la provisión y venta de agua (Vinculado Indicadores específicos de la Producción y los Servicios)

Artículo 1: Objetivos:

El objetivo de este sistema de pago es alcanzar la eficiente explotación y permanente mantenimiento a la infraestructura hidráulica en el desempeño de su misión, obteniendo un incremento de la productividad del trabajo e incrementar el salario medio de los trabajadores, y cumplir con los indicadores tales, cumplir con el control de la operación y administración eficiente de los recursos hídricos, cumplir con la calidad requerida en el proceso de uso del agua, cumplir con los indicadores físicos en la eficiencia hidráulica, gasto de salario por peso de valor agregado, cumplir con la relación gasto total por peso de ingreso, relación salario medio productividad, cumplir las producciones agropecuarias, índice de disponibilidad técnica y , ahorro de los portadores energéticos, así como mantener un elevado desempeño de los cuadros y trabajadores .

Artículo 2: Indicador Formador:

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA PARA EL CONTROL Y CÁLCULO DE LOS SISTEMAS DE PAGO POR RESULTADOS EN LA UEB SUR DE EL JIBARO

Indicadores	Cuantía Por cumplir	Cuantía por incumplir
<p>Cumplimiento con el control de la operación y administración eficiente de los recursos hídricos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Control eficiente y sistemático del agua regulada mediante los registros • Cumplimiento de la disciplina informativa • Realización de las conciliaciones establecidas para el control de uso del agua tanto en la UEB como en la Empresa 	<p>Hasta 12</p> <p>6</p> <p>3</p> <p>3</p>	<p>Los % a penalizar por el incumplimiento se realizará según grupo escala</p>
<p>Cumplimiento de la calidad requerida en el proceso de planificación del uso del agua</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentación de las demandas con calidad en el tiempo establecido y Obtención del Plan de Uso del Agua con la calidad requerida. • Realizar la contratación del servicio de Provisión en el tiempo establecido y con la calidad requerida (para el mes de Enero será 50%) La puntuación de la Dirección de la Empresa será el promedio de la puntuación 	<p>Hasta 10</p> <p>5</p> <p>5</p>	<p>Los % a penalizar por el incumplimiento se realizará según grupo escala</p>

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA PARA EL CONTROL Y CÁLCULO DE LOS SISTEMAS DE PAGO POR RESULTADOS EN LA UEB SUR DE EL JIBARO

obtenida por las UEB		
<p>Cumplimiento de los indicadores físicos en la eficiencia hidráulica</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento del plan de venta de agua 100 % - Eficiencia Hidráulica - Cumplimiento del plan de mantenimiento total <p style="text-align: center;">Plan _____ Real _____ %</p>	<p>Hasta 8</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>3</p>	<p>Los % a penalizar por el incumplimiento se realizará según grupo escala</p>
Total máximo	30	Hasta 30% del salario adicional x Perfec.

(Los indicadores formadores y condicionantes generales se evalúan para la dirección de la Empresa a partir de los resultados consolidados de la entidad.)

Artículo 3: Indicadores Condicionantes Generales :

- Cumplir con el gasto de salario por peso de valor agregado acumulado. Cuando se incumpla este indicador no se materializa el pago por resultado.
- Cumplir con las utilidades planificadas del periodo. El incumplimiento de este indicador afecta el pago total por resultados para los dirigentes abarcados a dicho sistema.

Artículo 4: Indicadores Condicionantes Específicos:

- Para las **categoría de técnicos y servicio** acogidos a este sistema se establece la evaluación de indicadores que miden de forma individual el resultado del trabajo realizado por cada trabajador (el salario por resultado será pagado total o parcial en dependencia del % de cumplimiento de los indicadores establecidos para cada uno).
- Para los **dirigentes** se establece la evaluación mensual del trabajo realizándose el pago total o parcial según resultados alcanzados en dicha evaluación.

- **Artículo 5: Formación del salario:**

El salario por resultado se forma de la multiplicación del salario escala por el tiempo realmente trabajado, mas el pago adicional por perfeccionamientos u otros pagos legalmente aprobados por el % de cumplimiento de los indicadores formadores (para el pago por resultado no se tendrá en cuenta para la base cálculo el salario devengado por maestría, ni instructor)

- En el caso de los **Cuadros**, el pago por resultados total o parcial se obtiene a partir del cumplimiento del indicador formador, por la puntuación obtenida en la medición de sus indicadores entre 100.

- En el caso de las restantes categorías el pago será total o parcial, según evaluación individual.

Artículo 6: Trabajadores Abarcados:

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA PARA EL CONTROL Y CÁLCULO DE LOS SISTEMAS DE PAGO POR RESULTADOS EN LA UEB SUR DE EL JIBARO

- El presente sistema abarca un total de trabajadores distribuidos por categoría ocupacional y por direcciones de trabajo como sigue:

Dirección	Dirigentes (Cuadros)	servicios	Técnicos	Operario	Total
UEB Sur del Jibaro	1	1	11	0	13
Total General	1	1	11	0	13

Artículo 7: Periodo de evaluación de los indicadores y de pago .

- El periodo de evaluación es mensual y el pago se efectuará dentro de los 15 días posteriores al vencimiento del mes.

Artículo 8: Certificación de los Indicadores .

La Dirección de Gestión de los Recursos Humanos recibirá las certificaciones de los responsabilizados con esta tarea antes del día 10 de cada mes

Indicadores	Certificadores
Certificará los Indicadores Formadores	Director Técnico y en Sustitución el Especialista Principal de esa Dirección
Certificará los Indicador Condicionantes Generales, Cumplimiento plan de venta de agua, Cumplimiento plan de utilidades del periodo, Cumplimiento Ciclo de Cobro, Cumplimiento del Gasto de Salario por peso de Valor agregado acumulado, Cumplimiento del plan agropecuario,	Director Contable Financiero y en sustitución del Director, el Especialista en Gestión Económica (Especialista Principal).
Cumplimiento del plan directivo de portadores energéticos en Físico,	Especialista “C” en ahorro y uso racional de Energía
% de ausentismo	Directora Capital Humano y en sustitución el Especialista en Gestión de Recursos Humanos (Especialista Principal).
Evaluación individual de los trabajadores	Director de cada área de trabajo
Evaluación de Individual de los Cuadros	Director General

Artículo 9: Distribución del salario :

La distribución del salario por resultados se realizará total o parcial de acuerdo al resultado al cumplimiento de los indicadores formadores, condicionantes generales y específicos, certificados en los diferentes anexos que contempla este reglamento.

Artículo 10: Penalizaciones :

Grupos Escalas	Por incumplimiento del indicador formador
Grupo II al XII	2% por cada 1 de incumplimiento hasta el 30% del pago adicional
Grupo XIII - XVII	3% por cada 1 de incumplimiento hasta el 50% del pago adicional

❖ De incumplirse el gasto de salario por peso de valor agregado de la Empresa o de las UEB según sea el caso no se materializa el pago por resultado

❖ De incumplirse el plan de utilidades del periodo los dirigentes acogidos al sistema pierden el derecho al pago por resultado.

❖ Cuando la Empresa incurra en pérdida los dirigentes de la oficina central acogidos a este sistema pierde el derecho al salario por resultado aun de haberse cumplido los indicadores formadores y se penalizará el salario adicional por perfeccionamiento en un 70%, los cargos comprendidos Del grupo Escala XIV al XVII . El resto de los Trabajadores de la oficina central, no recibirán el salario por resultado, pero no le penalizará el salario adicional por perfeccionamiento

❖ En caso de los Trabajadores de las UEB acogidos a este sistema de existir perdida en la Empresa se descuenta hasta el 20% de la diferencia entre el salario por resultado y por el tiempo real trabajado.

❖ El pago será total o parcial según la evaluación individual a dirigentes y trabajadores establecidos en los anexos relacionados en el sistema .

❖ Cuando por auditoría realizada se obtenga la calificación de deficiente o mal se procederá a la suspensión del incremento salarial por resultados a los miembros del consejo de dirección a este nivel y a cualquier otro trabajador con responsabilidad

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA PARA EL CONTROL Y CÁLCULO DE LOS SISTEMAS DE PAGO POR RESULTADOS EN LA UEB SUR DE EL JIBARO

directa en la calificación, debiéndose mantener las penalizaciones establecidas el sistema por el incumplimiento de los indicadores formadores y condicionantes .

EJEMPLO DE APLICACIÓN DEL SISTEMA DE PAGO EN LA DIRECCION DE LA EMPRESA

Indicadores	Cuantía por cumplir	Cuantía obtenida
Cumplimiento con el control de la operación y administración eficiente de los recursos hídricos <ul style="list-style-type: none"> • Control eficiente y sistemático del agua regulada mediante los registros • Cumplimiento de la disciplina informativa • Realización de las conciliaciones establecidas para el control de uso del agua tanto en la UEB como en la Empresa 	Hasta 12 6 3 3	 9 (3)
Cumplimiento de la calidad requerida en el proceso de planificación del uso del agua <ul style="list-style-type: none"> • Presentación de las demandas con calidad en el tiempo establecido y Obtención del Plan de Uso del Agua con la calidad requerida. • Realizar la contratación del servicio de Provisión en el tiempo establecido y con la calidad requerida (para el mes de Enero será 50%) La puntuación de la Dirección de la Empresa será el promedio de la puntuación obtenida por las UEB 	Hasta 10 5 5	 10
Cumplimiento de los indicadores físicos en la eficiencia hidráulica <ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento del plan de venta de agua 100 % - Eficiencia Hidráulica Cumplimiento del plan de mto total Plan _____ Real _____ % _____ 	Hasta 8 2 3 3	 8
Total máximo	30	27

- Se obtuvo 27% de cumplimiento y un 3% de incumplimiento:
- Lo que significa que para los Grupos comprendidos del 1 al XIII se les penaliza el 6% del salario adicional por perfeccionamiento y se les paga 27%, pudiéndose pagar este total o parcial en dependencia de la evaluación individual del trabajo

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA PARA EL CONTROL Y CÁLCULO DE LOS SISTEMAS DE PAGO POR RESULTADOS EN LA UEB SUR DE EL JIBARO

- Los comprendidos en los grupos XIV al XVII se penalizan el 9% del salario adicional por perfeccionamiento y se les paga 27%, pudiéndose pagar este total o parcial en dependencia de la evaluación individual del trabajo
- Dos de los Directores de las Áreas de Regulación y Control al ser evaluados por el Director General según los indicadores establecidos en el anexo No 2, alcanzan un total de 70, y 90 puntos respectivamente
- Cuatro de los Trabajadores de la Dirección Técnica son evaluados de la siguiente forma Anexo 2
 - Uno de ellos alcanza un cumplimiento de del plan de trabajo entre de 71 - 90 (se penaliza el salario por resultado en un 20% (y el otro menos de 70 (Se penaliza con el 30% del salario por resultado. Uno del ellos alcanzo la máxima calificación en la evaluación individual

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA PARA EL CONTROL Y CÁLCULO DE LOS SISTEMAS DE PAGO POR RESULTADOS EN LA UEB SUR DE EL JIBARO

Nombre y Apellidos	Cargo	Salario Devengado Por tiempo trabajado	Salario Por resultado Según cumplimiento Indic. Formadores	% De Penalización indicadores Cond. Esp.		A penalizar del sal. Adic x Perf.	% Total a pagar	Total De salario por resultado a devengar
				Ptos o % Obten.	Salar. Penalizado			
Mario Glez Pérez	Director Técnico	655.00	176,85	70	123,79	18,00	18,9	123,79
Rosa Rguez García	Director Capt. Humano	655.00	176,85	90	159,16	18,00	24.3	159,16
Juana Cepeda Rguez	Esp.des.y manejo Rec. Hídricos	470,00	126.90	72	101,52	6,30	21.6	101.52
Enrique Borges Sosa	Esp.des.y manejo Rec. Hídricos	470,00	126.90	69	88.83	6,30	18,9	88,83
Pedro Polanco Solesar	Esp.des.y manejo Rec. Hídricos	505.00	136,35	100	136,35	6,30	27	136,35

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA PARA EL CONTROL Y CÁLCULO DE LOS SISTEMAS DE PAGO POR RESULTADOS EN LA UEB SUR DE EL JIBARO

MODELO DE CERTIFICACION DE LOS INDICADORES FORMADORES

Indicadores	% Obtenido			
	Cuantía por cumplir	Emp	S.J	Cab.
Cumplimiento con el control de la operación y administración eficiente de los recursos hídricos <ul style="list-style-type: none"> • Control eficiente y sistemático del agua regulada mediante los registros • Cumplimiento de la disciplina informativa • Realización de las conciliaciones establecidas para el control de uso del agua tanto en la UEB como en la Empresa 	Hasta 12 6 3 3			
Cumplimiento de la calidad requerida en el proceso de planificación del uso del agua <ul style="list-style-type: none"> • Presentación de las demandas con calidad en el tiempo establecido y Obtención del Plan de Uso del Agua con la calidad requerida. • Realizar la contratación del servicio de Provisión en el tiempo establecido y con la calidad requerida (para el mes de Enero será 50%) La puntuación de la Dirección de la Empresa será el promedio de la puntuación obtenida por las UEB	Hasta 10 5 5			
Cumplimiento de los indicadores físicos en la eficiencia hidráulica <ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento del plan de venta de agua 100 % - Eficiencia Hidráulica - - Cumplimiento del plan de mtto total 	Hasta 8 2 3 3			
Total máximo	30			

Certifica: _____
Esp. Desarrollo y manejo de los Rec.Hidricos(EP)

Aprobado _____
Dtor Técnico

*CAPÍTULO II: METODOLOGÍA PARA EL CONTROL Y CÁLCULO DE LOS
SISTEMAS DE PAGO POR RESULTADOS EN LA UEB SUR DE EL JIBARO*

MODELO EVALUACION DE CONDICIONES ESPECÍFICAS SOLO PARA DIRIGENTES

MES:

AÑO:

No	INDICADORES	UM	Valores acumulados		Dtor. General		Director Gestión Emp.		Dtor. Técnico		Dtor Cap.Hum		Dtor Cont.Finan	
1	Cumplimiento de objetivos de trabajo e Indicadores de Emulación	U			20		20		20		20		20	
2	Cumplimiento Plan de Trabajo	U			15		20		20		20		20	
2	Resultados en controles recibidos	U			15		20		20		20		20	
3	Cumplimiento ventas agropecuarias	MP			20		10		10		10		10	
4	Mantener índice de ausentismo por debajo del 3%	%			10		10		10		10		10	
5	Cumplimiento del plan directivo de portadores energéticos Combustible Energía	u/f			5		5		5		5		5	
		Lts kw			5		5		5		5		5	
6	Cuentas por cobrar mas de 30 días	MP			10		10		10		10		10	
	Total				100		100		100		100		100	

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA PARA EL CONTROL Y CÁLCULO DE LOS SISTEMAS DE PAGO POR RESULTADOS EN LA UEB SUR DE EL JIBARO

No	INDICADORES	Dtor Logística		Esp.GRH(Cuadro)	
1	Cumplimiento de objetivos de trabajo e Indicadores de Emulación	15		0	
2	Cumplimiento del plan de trabajo	15		30	
3	Resultados en controles recibidos	15		30	
4	Cumplimiento ventas agropecuarias	15		10	
5	Mantener índice de ausentismo por debajo del 3%	10		10	
6	Cumplimiento del plan directivo de portadores energéticos				
	Combustible	5		5	
	Energía	5		5	
7	Garantizar el 75 % del CDT	10		0	
8	Cuentas por cobrar mas de 30 días	10		10	
	Total	100			

Elaborado por: _____
Delmarys Soria Pérez

Aprobado por: _____
Marilyn Díaz Quesada

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA PARA EL CONTROL Y CÁLCULO DE LOS SISTEMAS DE PAGO POR RESULTADOS EN LA UEB SUR DE EL JIBARO

MODELO DE EVALUACION DE CONDICIONES ESPECIFICAS SOLO PARA DIRECTORES DE UEB

No	Indicadores	UM	Valores Acumulado		Sur del Jibaro	
1	Cumplimiento de objetivos de trabajo	U				
2	Cumplimiento Indicadores de Emulación	U				
3	Resultados en controles recibidos	U				
	Cumplimiento ventas agropecuarias	MP				
5	Mantener índice de ausentismo por debajo del 3%	%				
6	Cumplimiento del plan directivo de portadores energéticos Combustible Energía	Lts KW				
7	Cuentas por cobrar mas de 30 dias	MP				

Elaborado por: _____
Director de Capital Humano

Aprobado por: _____
Director General

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA PARA EL CONTROL Y CÁLCULO DE LOS SISTEMAS DE PAGO POR RESULTADOS EN LA UEB SUR DE EL JIBARO

INDICADORES A MEDIR COMO CONDICIONANTES ESPECIFICA POR DIRECCIONES O PUESTOS DE TRABAJO

AREA DE TRABAJO	INDICADORES	% de penalización
DIRECCION GENERAL	PARA TODOS LOS TECNICOS	
	Cumplimiento del plan de trabajo (91-100) (71- 90) (- 70)	0 20% 30%
	Calidad del trabajo realizado	10%
DIRECCION TECNICA	PARA TODOS LOS TECNICOS	
	Cumplimiento del plan de trabajo (91-100) (71- 90) (- 70)	0 20% 30%
	Calidad del trabajo realizado	10%
DIRECCION CONTABLE FINANCIERA	PARA TODOS LOS TECNICOS	
	Cumplimiento del plan de trabajo (91-100) (71- 90) (- 70)	0 20% 30%
	Calidad del trabajo realizado	10%
DIRECCION CAPITAL HUMANO	PARA TODOS LOS TECNICOS	
	Cumplimiento del plan de trabajo (91-100) (71- 90) (- 70)	0 20% 30%
	Calidad del trabajo realizado	10%
DIRECCION DE LOGISTICA	PARA TODOS LOS TECNICOS	
	Cumplimiento del plan de trabajo (91-100) (71- 90) (- 70)	0 20% 30%
	Calidad del trabajo realizado	10%

Los sistemas de pago tienen vigencia durante el año calendario, vencido este término tiene que ser nuevamente discutidos con los trabajadores, en aras de lograr el consenso en los mismos, evidenciándose mediante documento escrito que conste la firma de los mismos, no obstante, siempre que las condiciones técnicas organizativas lo requieran pueden ser modificados, comunicando con 30 días de antelación a los trabajadores.

En cada reglamento elaborado se determina el procedimiento para el cálculo del salario por resultado y una vez instrumentado los modelos de cálculo para la aplicación de cada sistema de pago y el control de los mismos garantiza agilidad, confiabilidad y exactitud en su evaluación y materialización del pago por resultado.

2.5 Resultados de la metodología aplicada.

La metodología propuesta constituye un manual de procedimiento y una guía para desempeñar el trabajo de manera eficiente, ya que contiene todas las fórmulas e indicadores a utilizar en este proceso de cálculo.

Con el diseño de los modelos en Microsoft Excel se logró eliminar la parte manual del proceso de cálculo del pago por resultados, el anexo No 2 es el diseñado para el cálculo individual de cada sistema de pago, el No 3 para la nómina resumen para efectuar las nómina, No 4 Evaluación de los indicadores de eficiencia que medien la efectividad de su aplicación y el No 5. Control cuantitativo de los sistemas de pago

Los resultados obtenidos después de poner en marcha la metodología y el formulario propuesto son:

Desde el punto de vista de la eficiencia que reporta a la administración:

1. Se logró un ahorro de tiempo en el cálculo de los pagos por los resultados, al disminuirse de tres días de trabajo en este tema a 1 día.
2. Se alcanza mayor confiabilidad en el salario pagado por resultado

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA PARA EL CONTROL Y CÁLCULO DE LOS SISTEMAS DE PAGO POR RESULTADOS EN LA UEB SUR DE EL JIBARO

3. Se logra viabilizar el tiempo de trabajo del área de economía al elaborar la nomina por resultado
4. Nos permite contar con datos exactos para la emisión de informes a la dirección del centro o al MTSS en el momento que sean solicitados
5. Facilita la inserción de estos datos a otros controles existentes en relación al gasto de salario por elementos
6. Y se logró la generalización de este trabajo a nivel de Empresa

Tanto la metodología como el formulario alcanzan un nivel adecuado de pertinencia, ya que los mismos cumplen con los objetivos propuestos y satisfacen las necesidades del procedimiento de Organización del Trabajo insertado en el Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano, influyendo en su eficacia.

En el presente capítulo se caracteriza a la UEB Sur de el Jíbaro enfatizando en la estructura de Recursos Humanos, así como se diagnóstica el proceso de control y cálculo del salario por resultados, mostrando la metodología aplicada.

CONCLUSIONES

- La fundamentación teórica relacionada con el proceso de control de los pagos por los resultados permitió determinar los elementos e indicadores que definen los sistemas de pago por resultados para las empresas cubanas, atendiendo a las regulaciones y normativas vigentes para el perfeccionamiento de la gestión del capital humano.
- El diagnóstico realizado a los sistemas de pago por resultados a la UEB Sur de el Jíbaro de la empresa Aprovechamiento Hidráulico , permitió detectar las principales deficiencias que influyen en una mejor aplicación de los sistemas pago al carecer de instrumentos automatizados que garantizaran una mayor seguridad y confiabilidad en los cálculos y controles de los mismos
- De acuerdo a los resultados del diagnóstico, se estableció la metodología para la orientación y regulación de los sistemas de pagos por los resultados aplicados en la empresa, sobre la base de lo establecido en el reglamento general sobre las formas y sistemas de pagos, contenido en la RM 9 de 2008 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, perfeccionando el sistema de calculo y evaluación de su efectividad en la UEB Sur de el Jíbaro de la empresa Aprovechamiento Hidráulico
- La metodología permitió como resultado de su implementación el rediseño del formulario soportado en Microsoft Excel, el cual digitaliza los modelos utilizados para el cálculo y registro del pago por los resultados con un mayor nivel de seguridad y oportunidad de la información contenida, revelando la pertinencia y el logro de los objetivos propuestos, con el fin de incrementar la eficiencia administrativa y tecnológica.

RECOMENDACIONES

Sobre la base de los resultados obtenidos en la investigación, se le recomienda a la empresa:

- Perfeccionar las capacidades tecnológicas disponibles y gestionar sistemas de información más eficientes, para que se pueda procesar mejor la información relacionada con los sistemas de pago por resultados, a través de una base de soporte digital que puede hacerse extensiva a otros procedimientos del SGICH en cuanto al control de los Indicadores que miden la eficiencia de una empresa y sobre todo esta al encontrarse en perfeccionamiento Empresarial y con la intención de alcanzar la Integración del Sistema de Gestión Integrado
- Continuar profundizando en el estudio del control de los sistemas de pago por los resultados que determine un grado mayor de eficiencia y eficacia en la gestión del capital humano.

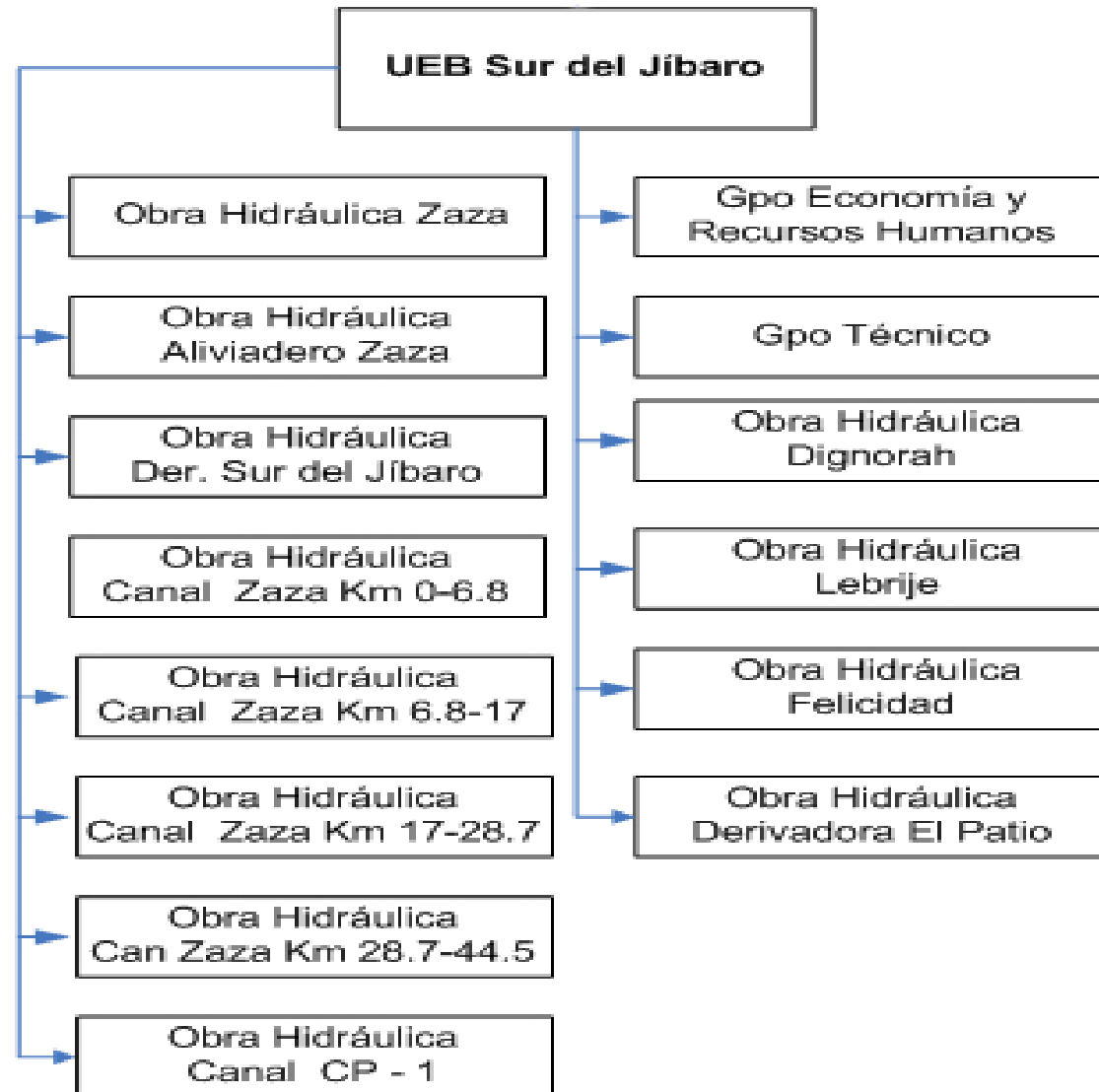
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- Albornoz, F. (1999). *Diseño de formularios por computadora*. Consultado en: monografías.com.
- Betancourt, A (2008). Metodología para el diseño de sistema de pago.
- Cabanas, J.; M. Garito, (2005). *Capital intelectual, gestión del conocimiento y comunicación: factores claves del desarrollo de las organizaciones en el siglo XXI. El verdadero reto de la gestión*. Congreso iberoamericano de comunicación universitaria, ponencia. Puebla, México.
- Codina, A. (2005). *Métodos y técnicas para la investigación en las ciencias económicas*. Módulo de Metodología de la Investigación, Doctorado curricular en Ciencias Contables y Financieras, primera versión, Universidad de la Habana, Cuba.
- Colectivo de autores. (2006). *La gestión estratégica del capital humano*. Artículo de la revista Economía y Desarrollo, Cuba, 141:p.
- Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la Organización y el Control*. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Decreto Ley 281, (2007). Búsqueda de soluciones a las problemáticas relacionadas con las retribuciones y estimulaciones salariales en el sistema empresarial cubano.
- Cuba. Resolución Ministerial 9, (2008). *Metodología de Sistema de Pagos*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Cuba.
- *El sistema de pago por los resultados como estímulo para los trabajadores*. Consultado en:
www.cubaheadlines.com/es/2008/06/22/12025/cuba_usara_el_sistema_de_pago_por_resultados_como_estimulo_para_los_trabajadores.html
- *El sistema de pago por los resultados*. Consultado en:
<http://cubadata.blogspot.com/2008/11/el-sistema-de-pago-por-resultados-deber.html>
- González, L. (2008). ¿Eliminan el igualitarismo salarial los llamados sistemas de pago por resultados? ¿Son efectivos? Facultad de Economía. UH, La Habana.

- Hurrutinier, A. (2009). *El sistemas de pago (sp), uno de los talones de Aquiles del perfeccionamiento empresarial cubano*. Consultado en: www.lademajagua.co.cu/index.php/economia/1608-nuevas-experiencias-en-el-sistema-de-pago
- Pérez, L. (2009). *Nuevo sistema de pago por resultados*. Consultado en: www.bc.gov.cu/Espanol/sistema_pagos.asp.
- Pozo, S. (2007). *Auditoria de gestión*. Selección de temas. UH, La Habana,
- Resolución Ministerial 27, (2006). *Reglamento general sobre la organización del salario*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Cuba.
- Resolución Ministerial 30, (2005). Escala única de los salarios.
- Resolución Ministerial 31, (2005). Categorización de las empresas.
- Norma cubana, 3000, (2007) Oficina Nacional de Normación.
- Norma cubana, 3001, (2007) Oficina Nacional de Normación. Diseño e implementación de un sistema de Gestión Integral de los Recursos Humanos.
- Rodríguez, J. (2008). *El sistema de pago por resultados será un eficaz instrumento estimulador*. Consultado en: www.juventudrebelde.cu/cuba/2008-06-22/el-sistema-de-pago-por-resultados-sera-un-eficaz-instrumento-estimador/.
- VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, (2010). Proyecto de Lineamientos de la Política Económica y Social
- Viera, R. (2009). Taller sobre diseño y control de formularios. Puerto Rico. Monografías.com
- Sampieri R. (2000). *Metodología de la Investigación*. Segunda Edición. México. DF.
- Zúñiga, C. (2007). *Intervención en el capital humano. Una respuesta imprescindible*. Conferencia. Universidad autónoma de Baja California. México.

ANEXO 1

Diagrama de la UEB Sur del Jíbaro



ANEXO 3
Prenómina de cálculo
UEB SUR DEL JIBARO

No	Nombre y Apellidos	Pago de estimulación por resultados			Descuentos a efectuar por incumplimiento de los indicadores
		Sal. Mes	% a pagar	Importe	
1.	Roberto Sorí Meneses	329,77	27,0	89,20	
2.	Lazaro Ramirez Ruiz	329,77	26,9	88,55	
3.	Lidia Gascón Chaviano	313,75	26,9	84,52	
6.	Carlos Leon Espinosa	331,37	27,1	89,73	
7.	Roberto I Cañizares	313,75	27,0	84,74	
8.	Eric Muñoz Obregón	313,75	27,0	84,74	
9.	Juan C. Luis Sanchez	313,75	27,0	84,65	
10.	Yaimel Penela Cañizares	313,75	27,0	84,71	
9.	Justo Luis Pérez Dueñas	329,77	27,1	89,31	
11.	Jorge R Delgado Villamil	329,77	23,40	106,08	
12.	Jorge L Palmero González	453,34	30,00	104,12	
13.	Clara Marín Quintero	347,08	30,00	117,00	
14.	Isbel Marín Anatesco	390,00	30,00	129,00	
15.	Dayami Navarro Serrano	430,00	30,00	117,00	
17.	Marley Luis Abstengo	390,00	30,00	117,00	
18.	Arelys Valdivia Perna	390,00	30,00	117,00	
19.	Maricel Nazco Alvares	390,00	30,00	87,75	
20.	Dixán Rabelo Obregón	292,50	30,00	104,12	
21.	Carlos J. Ramírez Nazco	347,08	30,00	129,00	
22.	Youmara González Gil	430,00	30,00	117,00	
24.	Daysi I Cacio Obregón	390,00	30,00	99,00	
25.	Jailer Alonso Amargot	330,00	30,00	102,13	
26.	Omar Perez Valdivia	340,42	30,00	117,00	
TOTAL		8199.82		2343.36	

ANEXO 4: Indicadores económicos

EVALACION DE ECONOMICA DE LOS SISTEMAS DE PAGO				AÑO: 2012					
INDICADORES	ENERO			FEBRERO			Marzo		
	P	R	%	P	R	%	P	R	%
Ventas Totales	256,9	257,2	100,1	559,8	577,4	103,1	914,3	970,7	106,1687
Venta de Agua	243,0	243,2	100,1	543,2	557,0	102,5	894,6	940,6	105,1
Valor Agregado	232,3	232,8	100,2	521,8	540,4	103,6	846,4	907,9	107,27
Ingresos Totales	258,8	258,8	100,0	563,6	581,6	103,2	920,0	976,7	106,163
Gastos Totales	118,8	101,1	85,1	220,3	198,0	89,9	344,8	311,7	90,40
Productividad	1624,48	1651,06	101,6	3648,95	3832,62	105,0	5918,881	6439,01	108,79
Fondo de Salario	66,4	62,2	93,7	129,6	122,8	94,8	197,4	187,1	94,78217
Promedio de Trabajadores	143	141	98,6	143	141	98,6	143	141	98,60
Salario Medio	464,34	441,13	95,0	302,10	290,31	96,1	460,14	442,32	96,13
Gasto s x peso venta	0,25847	0,24184	93,6	0,2315	0,2127	91,9	0,2	0,19	89,28
Gasto s x peso Ingreso.	0,25657	0,24034	93,7	0,2300	0,2111	91,8	0,21	0,19	89,3
Gasto s x peso VAB	0,28584	0,26718	93,5	0,2484	0,7121	286,7	0,2332	0,2061	88,36
Gasto total x peso Ingreso	0,45904	0,39065	85,1	0,3909	0,3404	87,1	0,37	0,32	85,15
Relac.SM/Prod.	0,29	0,26718	93,5	0,08279	0,0757	91,5	0,078	0,069	88,4
Utilidad del periodo	140,0	157,7	112,643	343,3	383,6	111,7	575,2	665,0	115,6
Utilidad después Imp							3,218		

Este anexo que se representa son los resultados reales del trimestre, se elabora de forma mensual, dando respuesta a la evaluación que se requiere del cumplimiento de estos para la realización del pago,

ANEXO 5: Evaluación de los sistemas de pagos

RESUMEN DE LOS SISTEMA DE PAGO.

MES:Enero/12

SISTEMA DE PAGO	Total Trabaj	Trab.Acog.	Trab. Benefic.		Mes		Acumulado	
			M	A	Monto Pagado	Prom. x Trab	Monto Pagado	Prom. x Trab
Ind.Esp.Prod. Serv.								
Indic.Esp.Adm.Control del agua	13	13	13	13	1378.88	106.07	1378.88	106.07
Obras Hidraulicas	125	121	121	121	8543.55	70.61	8543.55	70.61
Serenos	3	3	2	2	121.68	60.84	121.68	60.84
Choferes Profesionales	1	1	1	1	122.46	122.46	122.46	122.46
Sub total	142	138	137	137	10166.57	74.21	10166.6	74.21
Directos Produccion y Servicio								
Ingresos - Gastos	1	0	0	0	0	0	0	0
Sub total	1	0	0	0	0	0	0	0
Total	143	138	137	137	10166.57	74.21	10166.57	74.21

RESUMEN DE LOS SISTEMA DE PAGO. MES: Febrero/12

SISTEMA DE PAGO	Total Trabaj	Trab.Acog.	Trab. Benefic.		Mes		Acumulado	
			M	A	Monto Pagado	Prom. x Trab	Monto Pagado	Prom. x Trab
Ind.Esp.Prod. Serv.								
Indic.Esp.Adm.Control del agua	13	13	13	26	1501.28	115.48	2880.16	110.78
Obras Hidraulicas	125	121	121	242	10450.06	86.36	18993.61	78.49
Serenos	3	3	2	4	173.3	86.65	294.98	73.75
Choferes Profesionales	1	1	1	2	121.75	121.75	244.21	122.11
Sub total	142	138	137	274	12246.39	89.39	22412.96	81.80
Directos Produccion y Servicio								
Ingresos - Gastos	1	0	0	0	0	0	0	0
Sub total	1	0	0	0	0	0	0	0
Total	143	138	137	274	12246.39	89.39	22412.96	81.80

RESUMEN DE LOS SISTEMA DE PAGO

MES: Marzo/12

SISTEMA DE PAGO	Total Trabaj	Trab.Acog.	Trab. Benefic.		Mes		Acumulado	
			M	A	Monto Pagado	Prom. x Trab	Monto Pagado	Prom. x Trab
Ind.Esp.Prod. Serv.								
Indic.Esp.Adm.Control del agua	14	14	14	40	1563.2	111.66	4443.36	111.08
Obras Hidraulicas	125	125	120	362	8508.75	70.91	27502.36	75.97
Serenos	2	2	2	6	113.29	56.65	408.27	68.05
Choferes Profesionales	1	1	0	2	0	0	244.21	122.11
Sub total	142	142	136	410	10185.24	74.89	32598.2	79.51
Directos Produccion y Servicio								
Ingresos - Gastos	0	0	0	0	0	0	0	0
Sub total	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	142	142	136	410	10185.24	74.89	32598.20	79.51

